

# Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento\*

**Modern leadership and management trends: Paradigm changes in the management of the university as a knowledge enterprise**

**Wilmar Sierra Toncel, Ángela Naír Ortiz Rojas,  
Olivia Rangel Luquez, Marelis Alvarado Mejía**

*“Ahora más que antes, se requiere un acuerdo, algo así como una convivencia natural entre el modo de pensar y las realidades cambiantes que han de ser pensadas, entre ellos los estilos de decidir y los problemas que han de ser resueltos”*

TOMÁS CALLEJA.

---

## Resumen

Este artículo tiene como propósito reflexionar sobre el liderazgo, las nuevas tendencias gerenciales y la postura asumida por la comunidad académica en las universidades para implementar desarrollos gestados fuera del ámbito académico y demostrar que su aplicación no riñe con la gestión administrativo-académica, sino que aporta basamentos,

• Fecha de recepción del artículo: 20-01-2010 • Fecha de aceptación: 24-05-2010.

---

**WILMAR SIERRA TONCEL.** Administrador de Empresas, especialista en Finanzas y en Auditoría de Sistemas, magíster en Gerencia Empresarial. Candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, en Maracaibo Venezuela. Docente investigador de la Universidad de la Guajira, Riohacha - Colombia. Correo electrónico: [sierrawill@gmail.com](mailto:sierrawill@gmail.com). **ÁNGELA NAÍR ORTIZ ROJAS.** Administradora de Empresas, especialista de Gerencia en Finanzas, magíster en Gerencia Empresarial, candidata a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, en Maracaibo Venezuela, Docente investigadora de la Universidad de la Guajira, Riohacha - Colombia. Correo electrónico: [angelanahyr@gmail.com](mailto:angelanahyr@gmail.com). **OLIVIA RANGEL LUQUEZ.** Administradora de Empresas, especialista de Gerencia en Finanzas, magíster en Gerencia Empresarial, candidata a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín en Maracaibo Venezuela, Docente Investigadora de la Universidad de la Guajira, Riohacha - Colombia. Correo electrónico: [olirangel@hotmail.com](mailto:olirangel@hotmail.com). **MARELIS ALVARADO MEJÍA.** Administradora de Empresas, especialista de Gerencia en Finanzas, magíster en Gerencia Empresarial, candidata a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, en Maracaibo Venezuela, Docente investigadora de la Universidad de la Guajira, Riohacha - Colombia. Correo electrónico: [marelisalvarado@yahoo.es](mailto:marelisalvarado@yahoo.es)

---

\* Este artículo es un producto del proyecto de investigación: *Competencias gerenciales y calidad del servicio en universidades públicas.*

herramientas e instrumentos a los líderes de estas organizaciones para lograr objetivos y planes estratégicos de desarrollo para el éxito organizacional, lo cual se traduce en calidad académica en la formación de profesionales para la convivencia pacífica, la transformación y responsabilidad socio-ambiental de la humanidad.

**Palabras clave:** Liderazgo, tendencias, gerencia, universidad, calidad, éxito organizacional.

---

## Abstract

This article aims to reflect on leadership, new management trends and the position taken by the academic community in universities to implement roles outside the academic world and demonstrate that their application would not conflict with the administrative and academic management but will provide bases, tools, and instruments to the leaders of these organizations to achieve strategic objectives and development plans for organizational success. This results in academic quality in the training of professionals for peaceful coexistence, transformation and socio-environmental responsibility of humanity.

**Keywords:** Leadership, trends, management, university, quality, organizational success.

---

## Introducción

Las universidades juegan un papel importante en la configuración de la sociedad dada su alta responsabilidad en la formación de la humanidad y en la generación del conocimiento científico. Por tal razón, deben ser organizaciones fuertes desde el punto de vista de su estructura académico-científica y de su capacidad técnica gerencial, lo que la obliga a contar con un capital humano, científico y tecnológico situado en los más altos estándares de eficiencia para gestionar una academia con calidad, ya que de ello depende el desarrollo económico y social de las regio-

nes. Aquellas que no realicen esfuerzos por tener instituciones capaces de competir con calidad, no podrán cumplir con el propósito misional ni con las exigencias de la visión y la praxis globalizante actual, necesarias para escalafonarse en el mundo de la competitividad y productividad intelectual.

Este documento pretende reflexionar y sensibilizar a la comunidad científica y administrativa de las universidades, sobre la importancia que tienen las nuevas tendencias del liderazgo y la gerencia en el contexto de la sociedad del conocimiento, a fin de crear un acercamiento epistémico amigable, que permita cerrar la brecha entre el concepto que tiene la comunidad académica de cómo dirigir las universidades y los desarrollos que ha logrado la ciencia de la administración científica en el entorno industrial, situación esta que ha polarizado las opiniones dentro de la comunidad universitaria. Por otro lado, se busca demostrar que la universidad es una empresa del conocimiento que debe gestionarse con criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, sin desmedro de su naturaleza institucional y sin poner en tela de juicio la calidad de la formación impartida.

En el documento se comparten aspectos relacionados con los modelos gerenciales y los estilos de liderazgo moderno al tiempo que se propone una caja de herramientas de gestión que puede sorprender a algunos académicos, pero cuyos resultados han sido exitosos y debidamente comprobados en la gestión industrial. Por lo tanto, con pequeños ajustes y filtros conceptuales y con base en la premisa de que las universidades deben entenderse como verdaderas empresas productoras del conocimiento, puede contribuir enormemente a la solución de muchos problemas que surgen en la gestión universitaria, dada la complejidad organizacional y la sutileza con la que se debe manejar una institución de carácter especial, con tradición, vigencia histórica y altamente necesaria para la regulación y el desarrollo social comunitario, como es la universidad (Barrero, 2001).

## La universidad en la sociedad del conocimiento

Los debates acerca del surgimiento de la sociedad del conocimiento comenzaron en las décadas de 1960 y 1970 cuando se descubrió que la tesis del industrialismo estaba anticuada, pues ya no estaba en el centro de la sociedad ni era la fuerza impulsora del cambio social. Bell (1973) por ejemplo, señalaba que la sociedad posindustrial es una sociedad del conocimiento, y en la década de 1980 el nuevo principio axial era el conocimiento teórico asistido por ordenador, universalizado por las telecomunicaciones.

Sin embargo, parecen haber quedado atrás esos debates para convertirse en una realidad relativa o lógica dialéctica,<sup>1</sup> y el hecho de encontrarnos inmersos en una sociedad del conocimiento de carácter global merced a todo ese mar de fenómenos que se han convertido en hallazgos, confirman esa caracterización. Para Martínez (2008) los plazos de duplicación de la producción del conocimiento se han ido acortando y actualmente ese crecimiento sigue una curva exponencial. Hace dos mil años Occidente había acumulado cierto volumen de conocimientos heredados de la cultura universal y sobre todo de la civilización grecorromana. La historia de la ciencia señala que ese volumen se duplicó hacia el año 1000, en 1750 se había triplicado y para 1968 era ya prácticamente inconmensurable.

En ese mismo sentido, Drucker (1994) sostiene que en la sociedad futura el recurso clave será el conocimiento y sus trabajadores serán el grupo dominante de la población activa. Además las industrias que en los últimos cuarenta años han pasado a ocupar el centro de la economía, son aquellas cuyo negocio es la producción y distribución de conocimiento y no la producción y distribución de objetos. El hecho de que el conocimiento se haya convertido en el recurso más importante, es el factor que identifica a nuestra sociedad como poscapitalista. Estos cambios fundamentales inciden en la estructura de la sociedad y crean una nueva dinámica social, económica y política.

Entendida esta realidad contextual, es evidente el papel que juega la universidad como eje central y motor de esa bien llamada industria del conocimiento, en la que este se convierte en activo principal desde dos perspectivas: la de insumo y la del producto final. Es tal vez aquí donde se origina la gran confrontación ideológica entre aquellos que consideran que la formación del hombre no puede llevarse a cabo con los mismos métodos utilizados por la industria en la producción de sus objetos, y aquellos que ven en la universidad una empresa del conocimiento capaz de ser gestionado con la caja de herramientas conceptual y procedimental desarrollada por la gerencia moderna en la industria, respetando como es obvio, su razón de ser institucional como generadora de conocimiento a través del ser humano como un ser físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico, con un valor no material como es el de la dignidad humana.

Para Vilalta y Palleja (2002) en los países en vía de desarrollo se concibe cada día más la universidad como un agente clave para el desarrollo de potencialidades, recursos y valores para la sociedad y es considerada como una realidad compleja capaz de generar riqueza y capital humano, por lo tanto su vinculación al entorno se traduce en la cooperación en el desarrollo y competitividad regionales. Una parte importante de retorno es el grado de compromiso con la investigación y transferencia de tecnología en la sociedad del conocimiento. Las universidades deben poner sus capacidades en liderar el progreso del conocimiento y el avance científico para la transformación social.

En tal sentido, Calleja (1990) expresa a manera conclusiva que poner el conocimiento en la base del progreso social, equivale a poner un modelo dinámico, universalista y humanista, lejos de la concepción optimista e ingenua de los enciclopedistas del siglo XVIII según la cual la ilustración curaría todos los males de la humanidad. Precisamente por ello somos ahora capaces de recuperar los mejores ideales del Siglo de las Luces trasladándolos a una clave realista y operativa. No se posee ningún saber que todo lo

1. Paradigma en el cual las partes son comprendidas desde el punto de vista del todo y viceversa, superando la causación lineal y unidireccional de la argumentación.

abarque y resuelva todos los problemas, pero se sabe cómo avanzar en nuestros propios conocimientos para ponerlos al servicio de la humanidad. El retorno del humanismo es el destino y la savia para la futura organización del trabajo humano.

## La universidad: una empresa de producción de conocimiento

Si bien es cierto que las universidades se erigen desde su génesis como templos del saber y escenarios de la generación del conocimiento, están comprometidas con la transformación social, cumplen un papel protagónico en el desarrollo de la humanidad en sus diferentes etapas al llevar a cabo grandes rupturas epistémicas y aplicar el conocimiento en el mejoramiento de la calidad de vida de la misma humanidad, no lo es menos el hecho de que se evidencia una contradicción entre sus aportes al entorno y la aplicación en su interior de dichos aportes –sobre todo en la forma de gestión– ya que sus actores miran con recelo o menosprecio algunas de las tendencias que se gestan en la industria y otros escenarios sociales.

En ese sentido es muy común encontrar juicios en la comunidad académica –especialmente en nuestro medio– que tratan de desdibujar el aporte de la administración científica considerándolo como no digno de apropiación para la gestión universitaria. Se cree que su aplicación atenta contra la pureza institucional, contaminándola y creando barreras a veces infranqueables para su desarrollo. Sin embargo después de analizar sus bondades en otros contextos y legitimado socialmente su conocimiento, la administración científica es aplicada pero sin mucho convencimiento o por imposición legislativa, lo que impide lograr un consenso en torno a lo esencial: la formación del capital humano. Muchas veces estas discusiones terminan convirtiéndose en simples problemas semánticos o lucha de intereses particulares que obstaculizan su desarrollo dentro de la universidad.

Parece tener cabida aquí la reflexión de Martínez (2008) en relación con la actitud ordinaria del ser humano ante desafíos de fondo la cual siempre ha sido más o menos similar: primero negar los hechos y en un segundo momento, si los hechos persisten y se repiten, aplicarles “el lecho de Procusto”<sup>2</sup> y solo en tercer lugar revisar los supuestos básicos. El esfuerzo más grande que se le presenta a nuestra mente es el de cambiar todo su aparato conceptual, es decir, actuar cambiando las reglas del juego cognoscitivo. De ahí la resistencia de buena fe –y a veces no de tanta– para hacerlo.

No obstante, es preciso asumir la hermenéutica de los cambios estructurales de una sociedad determinada, los cuales van condicionando el accionar sincrónico de sus sujetos. Abstraerse de una sociedad globalizante como la nuestra y de una economía de mercado de oferta en la cual no basta con producir sino en producir lo que se necesita y lo que requiere el comprador (Calleja, 1990), debería cambiar la visión y la forma de gestionar el conocimiento en las universidades, dada la connotación –en el mejor sentido– de mercancía que tiene el conocimiento, porque de nada sirve si se produce para archivarlo en los anaqueles, donde queda inútil para generar cambios internos y en la sociedad para mejorar los procesos de su gestión.

Así mismo se considera que la conexión de la universidad con la sociedad ha tenido desde siempre algo de problemático, porque de una parte los poderes fácticos tienden a interferir en la vida académica y de la otra, la propia universidad tiende a replegarse sobre sí misma y estereotipa sus procesos en un academicismo estéril, cerrando así sus puertas a los surgimientos epistémicos y culturales; se espera que esta situación cambie positivamente. El Renacimiento, por ejemplo, fue un movimiento que se gestó fuera del ámbito académico y a pesar de que la universidad llegó tarde a sus primeros impulsos supo asimilarlo. De la misma manera se espera que la universidad actual entienda su nuevo papel como empresa generadora de conocimiento, se abra al movimiento desarrollista de la gerencia como ciencia y acoja los conocimientos

2. En la mitología griega, Procusto era el apodo del mítico posadero de Eleusis, maniático de la uniformidad que utilizaba una cama de hierro para celebrar un terrorífico rito con sus huéspedes, consistentes en ajustar, aserrándolo, el tamaño de su cuerpo al de la cama si este era muy largo o descoyuntándolo a martillazos hasta estirarlo si era muy chico.

de la industria, los potencialice y los aplique a su propio desarrollo institucional.

De igual forma, Tunnermann (2000) registra esta actitud institucional de las universidades frente al cambio en los siguientes términos: las universidades se aprestan a ingresar en un nuevo milenio bajo el signo de la crisis, en el contexto de un mundo y de una ciencia sujetos a profundas y rápidas transformaciones. Sin embargo la crisis se debe asumir como signo de vida y de ineludible necesidad de cambio a fin de ajustar el cometido de la universidad a los nuevos requerimientos, teniendo en cuenta que la vigencia de la casi milenaria institución en el próximo siglo dependerá de su capacidad para responder a los nuevos retos. Desde esta perspectiva, es preciso reconocer que la universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistente al cambio, lo cual se evidencia con la impresionante frase de Ortega y Gasset quien sostiene que “hacer cambios en las universidades es como remover cementerios”.



y respeto recíprocos y escucha para conocer las necesidades de sus seguidores, mientras un líder orientado hacia las tareas, imparte instrucciones claras y establece parámetros de rendimiento. Esta diferencia epistémica del liderazgo –que por lo demás concuerda con los planteamientos de muchos teóricos– se vuelve irrelevante a la hora de tipificar el líder para las universidades ya que las dos condiciones son necesarias.

## Liderazgo en la industria del conocimiento

Según Camisón, Cruz y González (2007), durante las últimas décadas se han hecho una ingente cantidad de estudios y elaborado un sinnúmero de hipótesis sobre el liderazgo que hacen prácticamente inmanejable la literatura, sin embargo casi todas las definiciones coinciden en lo fundamental y definen el liderazgo como “una clase de proceso o acto de influencia que de alguna forma logra que la gente haga algo”. Evidentemente se observan diferencias conceptuales especialmente en lo que se refiere a las relaciones entre el líder y sus seguidores, concretamente qué medios usa para que la gente realice sus tareas y cuáles procedimientos emplea para decidir qué es lo que debe hacerse.

Para Daft (2006) la piedra angular de la teoría de Fiedler es saber si el líder está orientado hacia las relaciones o hacia las tareas. Un líder orientado hacia las relaciones se preocupa por la gente, siembra confianza

Para abordar con claridad el tema del liderazgo en la industria del conocimiento y su empresa principal, a saber, la universidad, debemos tener en cuenta la definición de algunos de los estilos de liderazgo más relevantes, entre los que encontramos el de liderazgo situacional. A este respecto Fiedler (1967) logró demostrar que el líder que es eficaz en un contexto determinado, no tiene por qué serlo en otro. Es decir, no se trata de poseer una serie de cualidades sobresalientes ni de actuar de una manera específica, sino de adaptarse a cada situación concreta, condicionada por factores ambientales, por las características de la tarea y por la personalidad y valores del grupo. De esa forma, quien ejerza como líder debe ser capaz de

captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con las que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente.

Así mismo, Lussier y Achua (2006) plantean que Max Weber, de quien suele decirse fue el primero en meditar sobre el liderazgo carismático, considera que debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria. El término carisma se usa en sociología desde entonces para señalar a aquellos individuos que a partir de sus habilidades personales son capaces de producir efectos extraordinarios sobre los otros. Los seguidores, basados en la observación de su conducta y de sus logros, atribuyen al líder una serie de dones especiales que provocan admiración, confianza y adhesión.

Por otro lado se encuentra el liderazgo transformacional, planteado por Burns (1978). Este enfoque entiende el liderazgo como un proceso de interrelaciones en el cual los líderes influyen en sus seguidores y estos a su vez influyen en aquellos. Estos líderes tratan de crear conciencia de cambio apelando a altos ideales y a valores morales como la libertad, la justicia, la igualdad. Suele oponerse al liderazgo situacional, que apela al interés egoísta de los seguidores y plantea la relación líder-seguidor en términos de intercambio, como es el caso de trabajo salario.

Así las cosas, teniendo en cuenta que las universidades son organizaciones de un alto grado de complejidad por su estructura social diversa, por su trama ideológica, la diversidad axiológica, su estructura organizacional y su sistema tecnológico y de información entre otros; que al igual que otros entes vivos han desarrollado su fisonomía y fisiología con el pasar de los tiempos, tomando elementos del entorno al que pertenecen, reflejando en simbolismos o iconos de cada una de las épocas y lugares que la caracterizan sencillamente porque son gestionadas por seres humanos mediados por una cultura que ejercen dentro de ella un liderazgo, se puede decir categóricamente que la industria del conocimiento requiere para cumplir su función misional de generar conocimiento,

líderes situacionales y transformacionales que le impriman sellos de identidad ideológica corporativa, que sean flexibles y abiertos a los cambios, emprendedores e innovadores.

Sin embargo, para Ferrer y Pelekais (2004) las universidades se comportan como instituciones conservadoras y sugieren que quienes las gerencien deben liderar procesos de cambio significativos. Ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan mejorar de forma continua el producto que se forma y hacer de la innovación un proceso continuo, de allí la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo con el entorno.

En ese sentido los líderes de las universidades, además de poseer un alto nivel de formación disciplinar, deben desarrollar e implementar –como un imperativo de planificación, gestión y desarrollo exitoso de la organización– herramientas gerenciales que le garanticen un grado sumo de cumplimiento de las demandas sociales del entorno. No obstante encontramos que la industria en muchos aspectos le ha robado el protagonismo de generación e innovación de ciencia y tecnología, por lo cual se ha visto obligada a importar ese conocimiento para su propio desarrollo. Son muchos los motivos que explican esto, entre los que se encuentran la falta de recursos para la investigación y una actitud pasiva de la academia frente a la responsabilidad social de avanzar en el conocimiento para la transformación de la sociedad.

Pese a lo anterior, no cabe duda de que una de las organizaciones llamadas a formar el capital humano bajo el paradigma del liderazgo positivo, es la universidad. Formar profesionales integrales, con competencias ciudadanas, comunicacionales y relacionales; dotados de una estructura de valores para logren una sociedad más justa, solidaria y respetuosa de los derechos humanos; de responsabilidad con el medio ambiente y de un amplio sentido social, es su reto más importante.

## Tendencias gerenciales y caja de herramienta para gestionar la universidad

Teniendo en cuenta que la universidad pertenece a un sistema abierto, con redes de interconexión con la sociedad del conocimiento global, que requiere gestores con condiciones de liderazgo situacional y transformacional en un contexto humanístico de desarrollo sostenible, cobra importancia la revisión conceptual así como la implementación en las universidades de aquellas estrategias y herramientas tendenciales emergentes que han contribuido al éxito de muchas organizaciones. Las universidades hacen parte de ese sistema complejo de organizaciones, qué duda cabe, y la inclusión responsable en su agenda de gestión de esas herramientas como también su inserción en las estructuras curriculares para la discusión dialógica y crítica, permitirá su renovación y permanencia en el tiempo evitando así su autodestrucción u obsolescencia.

Ahora bien, en sentido general se puede decir que las tendencias son un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo. Aplicando este concepto y para efectos de una mayor comprensión de la conceptualización de las tendencias gerenciales, estas pueden definirse como el comportamiento adoptado por los gerentes durante una época determinada para administrar las organizaciones, mediante el uso de estrategias, herramientas y técnicas que permitan tomar las decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.

En ese orden de ideas, una de las herramientas de gestión que marcan la tendencia de este siglo es la planificación estratégica o gerencia estratégica. David (1997) la define como un modelo gerencial basado en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que la organización logre sus objetivos misionales, las cuales incluyen la identificación de las debilidades y fortalezas

internas, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una organización (lo que se conoce como análisis FODA),<sup>3</sup> el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas. El análisis de dichas alternativas busca convertir las debilidades de la organización en fortalezas y las amenazas oportunidades.

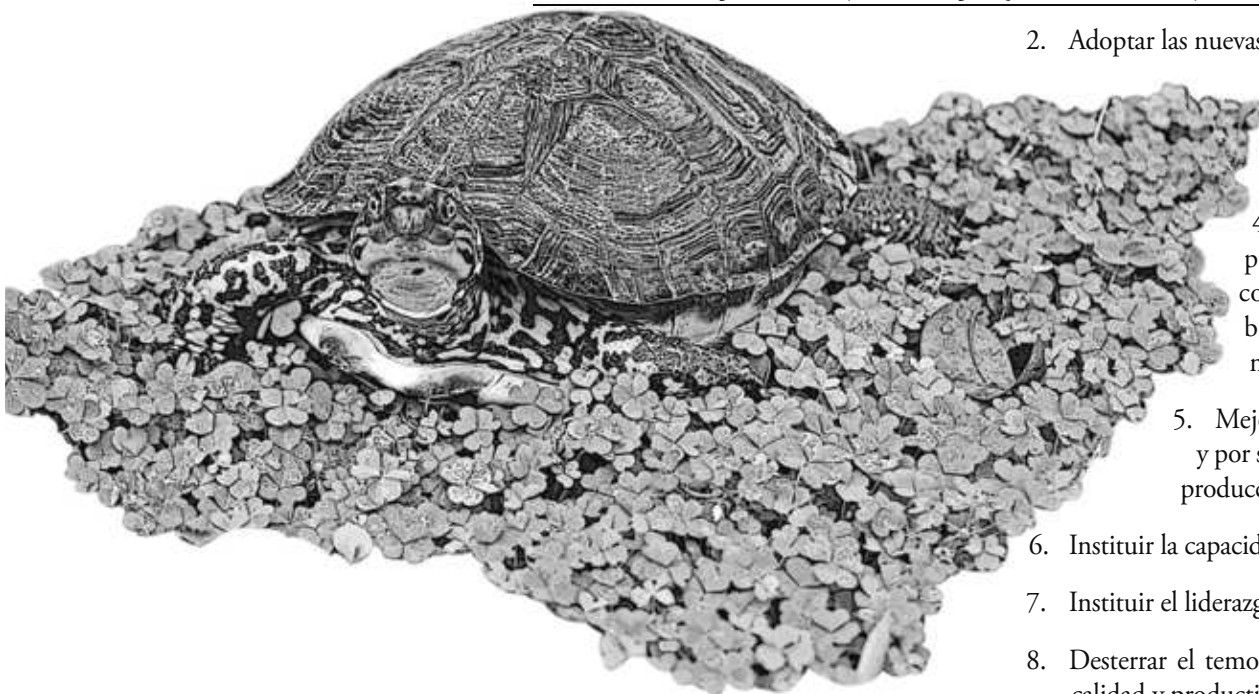
Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca concentrarse sólo en aquellos objetivos posibles y en los negocios en los que pueda competir de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno. De todas formas, la ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas:

1. Desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión desde la cual se dirija la organización.
2. Transformar la visión en objetivos específicos por resultados.
3. Elaborar una estrategia.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

Este modelo de gestión es quizás uno de los más difundidos en nuestro medio. Irrumpió en el sector empresarial con mucha fuerza en la década de los noventa como resultado de la influencia del sector industrial norteamericano y a pesar de los obstáculos, ha traspasado tímidamente las fronteras de los claustros universitarios. Algunos proyectos educativos institucionales de las universidades utilizan la planificación estratégica en la

3. Matriz que propone la planeación estratégica y en la que se relacionan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas encontradas en el diagnóstico organizacional.



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

realización de los diagnósticos institucionales para luego estructurar los planes de desarrollo con base en dicha propuesta metodológica y en la semántica de la planificación estratégica.

Por otro lado, encontramos otra tendencia gerencial de corte internacional denominada según Camisón y otros (2007) gestión de calidad o calidad total. Nacida en las dos primeras décadas del siglo XX se difundió por Japón en los años 1940-1950, para regresar mejorada a Occidente en el decenio de 1970 y difundirse por todo el mundo a partir de los años ochenta. Koontz y Weihrich (2007) apuntan que esta tendencia se origina en la gerencia japonesa y consiste en promover un proceso continuo que garantice el mantenimiento de estándares de calidad adecuados en los procesos y productos enfocados al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. Asimismo sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios

Para Deming (1989), el ciclo de calidad incluye catorce pasos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto.

En cuanto a la calidad total esta apenas está irrumpiendo en las universidades. Para el caso de Colombia, con la emisión de la Ley 879 de 2003<sup>4</sup> que obliga a las instituciones prestadoras de servicios públicos a implementar los sistemas de gestión de calidad contenidos en la NTCGP 1000: 2004,<sup>5</sup> las universidades se han preocupado por diseñar un enfoque por procesos y de orientación hacia el cliente, no sin antes hacer referencia a las dificultades que se tienen para lograr consensos semánticos alrededor de vocablos propios de la industria, tales como cliente, para referirse al estudiante o producto para referirse a los programas académicos y a

4. Ley por medio del cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades de servicio en Colombia.

5. Norma técnica de calidad en la gestión pública colombiana



los egresados, lo que sustenta la tesis de las barreras psicoemotivas que de alguna forma limitan la aceptación e implementación de estas tendencias. Estas dificultades pueden superarse con el ya mencionado acuerdo semántico institucional para elaborar su propio diccionario y centrarse en la esencia sustantiva que es la calidad total, programas, procesos e institución.

Otra tendencia gerencial es el *benchmarking*. De acuerdo con Harrington (1997), se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas con el fin de obtener lo mejor de lo mejor; se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa, pues no se limita a una área en especial. Se basa firmemente en analizar y comprender no solo el mundo interno de la compañía sino –más importante aun– en evaluar constantemente el externo. Es una forma de comparar lo que usted hace con las mejores prácticas (*best practices*) implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

La palabra *benchmarking* proviene del inglés *benchmark* que significa marca o punto de referencia; es decir, se toma un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás. Para Spendolini (1994) el *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del *benchmarking* consiste en aprender de los mejores.

Desde otra perspectiva Koontzy Weihrich (2007) la define como un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El *benchmarking* permite desarrollar ventajas competitivas, estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país y comparar el desempeño de una organización con el de

otras para obtener información que adaptada de manera creativa conduzca a mejorar su desempeño.

En cuanto a esta herramienta tendencial, en las universidades (y en el sector público colombiano) se han establecido desde hace aproximadamente seis años indicadores del sistema para generar una cultura de la medición de la gestión por resultados, según lo ordenado por la ley 30 de 1992<sup>6</sup> que propone un modelo de distribución de recursos públicos por indicadores de gestión. Ello obligó al Ministerio de Educación a desarrollar metodologías apropiadas para todas las universidades, lo que demuestra que la aplicación de esta herramienta no se debe a una iniciativa propia de las entidades para mejorar la gestión en su búsqueda de estándares o patrones en términos de competidores con mayores avances en cuanto al desarrollo de las instituciones.

Otra ola que irrumpió con mucha fuerza en el mundo empresarial fue la reingeniería en 1990. Morris y Blandón (1994) la definen como el rediseño de los procesos de trabajo y de los procesos en general para alcanzar mejoras sustanciales en las medidas críticas de rendimiento: costos, calidad, servicios y rapidez. La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración y es una herramienta que debe ser estudiada a profundidad por la comunidad científica dada su poca penetración y aplicación en el medio. Su implementación práctica ha presentado dificultades debido a los costos en que hay que incurrir para partir de cero en los procesos objetos de rediseño, pero no deja de ser una estrategia que debe hacer parte del portafolio alternativo de un gerente y más de aquellos que producen conocimiento.

Por otro lado existe una herramienta gerencial moderna que ha ocupado la atención de los líderes y gerentes actuales: el *empowerment*, que se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Se desplaza del poder de la posición hacia el poder de la gente; es decir, liberar el potencial de la gente. Para

6. Ley por medio del cual se organiza el servicio público de la Educación Superior en Colombia.

Koontz y Wehrich (2007) el *empowerment* significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un compromiso por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido del deber y del autocontrol.

Esta herramienta se constituye en una de las de más trascendencia e importancia para las universidades. El contacto permanente entre los diferentes estamentos de una organización contribuye a generar choques ideológicos e intereses encontrados que dificultan el consenso necesario para lograr los objetivos organizacionales. Estas diferencias se manifiestan en conflictos que llevan a la desmotivación y al deterioro del clima organizacional, pero la labor del liderazgo positivo, como la implementación de un programa con un enfoque sistémico y sistemático, puede lograr que los actores se comprometan y asuman funciones, responsabilidades y compromisos para alinear la organización con la misión de formar, producir conocimiento y extenderlo a la sociedad.

Así mismo, *the balanced scorecard* o cuadro de mando integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para una gestión y medición estratégicas. Para Kaplan y Norton (2000) el CMI es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, mediante objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Este mecanismo de control de la gestión debe convertirse en el semáforo que permita a los altos directivos de las universidades llevar a cabo las acciones preventivas y correctivas que precise el sistema de gestión de calidad de cada institución.

Por último está el *outsourcing*, entendido como la contratación de servicios externos

para ejecutar actividades que normalmente forman parte de la operación administrativa o productiva. Un nuevo fenómeno ha surgido dentro del mercado mundial en las oficinas corporativas de los países occidentales. En India y China crece un negocio novedoso que se alimenta de las necesidades de los altos ejecutivos de Estados Unidos: el servicio de asistente ejecutivo virtual.

Todas estas estrategias estudiadas son susceptibles de aplicar en el contexto universitario a fin de lograr mejoras sustanciales en la gestión, como por ejemplo establecer sistemas integrados de gestión para la calidad educativa, contratar por medio del sistema de *outsourcing* los servicios complementarios a los procesos misionales de docencia, investigación y extensión (de esa forma la alta dirección no desvía la atención de su objetivo misional), diseñar planes de desarrollo con diagnósticos mediante la aplicación de lineamientos de planeación y gestión estratégicas, lograr el empoderamiento de la comunidad universitaria y alinear los propósitos de las áreas funcionales con el objetivo central y la misión de la organización.

De esta manera los líderes o directivos pueden lograr un mayor desarrollo de las universidades públicas y privadas y un mejor posicionamiento en el mercado de la educación superior, lo cual optimiza la calidad académica y genera propiedad intelectual e innovaciones tecnológicas para la industria que redundan en una mejora de la calidad de vida, de la educación, de la salud y preserva el medio ambiente, todo de la mano de profesionales, ciudadanos y científicos responsables con la comunidad global.

---

## Conclusiones

1. La universidad debe romper con los paradigmas de gestión asumidos hasta hoy y por lo cual la crítica especializada la tilda de institución resistente a los cambios. Por lo tanto debe trocar rigidez por flexibilidad, verticalidad por horizontabilidad, causalidad lineal por una circular sistémica, actitud intramu-

ral por apertura, suma y yuxtaposición por transversalidad de sus acciones y gestiones rutinarias.

2. Los líderes directivos deben asumir que la universidad se encuentra inmersa en la sociedad del conocimiento, por lo tanto este debe ser la base y el centro del progreso social. De allí la necesidad de mantener una mentalidad abierta como receptora crítica de los desarrollos epistémicos y tecnológicos que se generan en otros contextos, para filtrarlos, mejorarlos y aplicarlos en sus procesos de docencia, investigación, extensión y gestión.
3. La universidad debe ser consciente y consecuente con su condición de empresa generadora de conocimiento, por lo cual debe haber coherencia entre su intencionalidad discursiva y la práctica de las acciones, coherencia que se logra mediante un liderazgo con criterio innovador, estratégico situacional y transformacional.
4. La universidad, para mejorar la calidad del servicio de educación ofertada, debe incrementar la productividad intelectual en la ciencia y la tecnología y al mismo tiempo posicionarse en el escalafón de la competitividad global e implementar con sentido crítico las herramientas modernas que le permitan obtener una visión y gestión estratégicas, conservando así el estatus de institución de amplia tradición histórica y necesaria para la estabilidad de la humanidad, desde una perspectiva biocéntrica.

- CALLEJA, T. (1990), *La Universidad como empresa una revolución pendiente*. Madrid España: Rialp.
- CAMISÓN, C.; Cruz, S. y González, T. (2007), *Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson.
- DAFT, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson.
- DAVID, F. (1997). *La gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis.
- DEMING, W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.*, Madrid, España: Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. (2002), *La gerencia, efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas*. Mexico: Suramericana.
- FERRER, I. y PELEKAIS, C. (2004). *Tendencias gerenciales y la gestión Universitaria. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. X, No. 1, enero - abril 2004, pp. 148 - 163 Faces - Luz · ISSN 1315-9518.*
- FIEDLER, F. (1967), *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- HARRINGTON, H. (1997), *La falacia de las mejores prácticas de la TQM*. Revista No. 9 pp.61.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- KONNTZ, H. y WEIHRICH (2007). *Administración*. Editorial. México: Mc Graw-Hill.
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2006), *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Segunda edición, México: Thomson.
- MARTÍNEZ, M. (2008) *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Caracas: Trillas.

## Bibliografía

- BARRERO, A. (2001). *Simposio Permanente Sobre la Universidad, Seminario General Nacional*. Bogotá, Colombia: ICFES.
- BELL, D. (1973), *The coming of the post-industrial society*. Nueva York: Basic Books.
- BURNS, J. (1978), *Leadership*. Nueva York: Haper&Row.
- MORRIS, D. y BRANDON, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- RODRÍGUEZ (1997). *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- SPENDOLINI, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
  - TUNNERMANN, C. (2000), *Universidad y sociedad. Balance histórico y perspectivas desde America Latina*. Caracas: Universidad Central.
  - VILALTA, J. y PALLEJA, E. (2002), *Universidad y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*. España: Universidad de Catalunya.
-