

GERENCIA UNIVERSITARIA TIEMPO DE REFLEXIÓN

RESUMEN

Debido a un déficit de gerencia, la crisis en las universidades se ha manifestado desde hace varias décadas, abarcando toda competencia. Demandando en la actualidad la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante. El presente artículo pretende realizar una aproximación de algunos aspectos que podrían acarrear ineficiencia en la gestión universitaria, para ello, se realizó un estudio de tipo Documental, en la modalidad de Compendio Temático, donde se llevó a cabo una revisión bibliográfica detallada, pudiéndose concluir que la falta de ética, política y burocracia, los gremios, la ausencia de controles, la falta de gerentes entre otros; son algunos de los aspectos que pudieran sacrificar la excelencia en la gerencia de las universidades.

Palabras clave: gerencia, universidades, reflexión.

HIGHER EDUCATION MANAGEMENT. TIME OF REFLECTION

ABSTRACT

History shows that the university crisis is a crisis of management. Thus universities

.....
Autores:

Rosaura Malpica Diaz *
rosauramalpica@hotmail.com

Romer. A. Rossell. R.**
romerrossell@hotmail.com

Facultad de Odontología
Universidad de Carabobo.
Valencia. Estado Carabobo.
Venezuela.

Recibido: 23-04-2009

Aprobado: 26-02-2010

** Odontólogo General.
Prof. Contratada del Dpto.
Prostodoncia y Oclusión.
Facultad de Odontología.
Universidad de Carabobo.
Investigador activo adscrito a
la Unidad de Investigación en
Trastornos Cráneo Mandibulares.
Magister en Gerencia Avanzada
en Educación.*

*** Odontólogo, Especialista en
Prostodoncia. Prof. Titular del
Dpto. Prostodoncia y Oclusión.
Universidad de Carabobo.
Investigador activo adscrito a
la Unidad de Investigación en
Trastornos Cráneo mandibulares.
Con constancia de culminación de
la Maestría Gerencia Avanzada
en Educación.*

demand more educative managers to face the actual changing world. This article aims to make a theoretical approach to some negative aspects that could be provoking inefficiency in Higher Education. It is a documentary study, following the Theme Compendium modality, in which a detailed review of literature was done. It is concluded that the lack of ethics, politics and bureaucracy, unions, the absence of controls and lack of managers, among others, are some of the elements that might be obstructing the excellence in the management of universities.

Key words: Management. Universities. Reflection.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones de educación superior juegan un papel crucial en los sistemas nacionales de innovación y actualmente están inmersas en diversos procesos de transformación que tratan de crear organizaciones más competitivas, dinámicas y transparentes; demandando la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante.

Al respecto, Malo (2006) señala, que a fines del siglo pasado múltiples estudios analizaron las condiciones de la educación superior en ámbitos tanto nacionales como internacionales. La mayoría de ellos señalaban los cambios que diversos fenómenos mundiales estaban provocando en los contenidos, los procesos y las estructuras de la educación superior. De hecho, mencionaban que “el acceso, y el uso del conocimiento establecen la diferencia entre las naciones ricas y las pobres en el siglo XXI”.

No obstante esos señalamientos y estudios, algunos de ellos específicos a la falta de competitividad, eficiencia y pertinencia de la educación superior de América Latina, la estructura, enfoques, contenidos y procesos de la educación superior permanecen sin cambio en comparación con lo que acontece en otras regiones.

Un ejemplo de ello, es el estudio de la OCDE (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) acerca de las «nuevas» universidades en el mundo, en el que no figura una sola institución de América Latina dentro de las 25 instituciones de educación superior consideradas (Hazelkorn, 2005).

En este mismo orden de ideas se puede decir que, la educación superior latinoamericana, en los últimos años; ha experimentado diversas transformaciones cuantitativas y cualitativas: se ha registrado una expansión y diversificación de la matrícula y de las instituciones. Al mismo tiempo, la educación privada ha ganado terreno y, poco a poco, la educación transnacional hace pie en estos países. El surgimiento de agencias para regular estas transformaciones y asegurar universidades de calidad es otro de los datos relevantes. No obstante, a estos cambios; la educación latinoamericana continúa arrastrando ciertas dificultades, que tienen que ver con el modo en que las instituciones funcionan, con la orientación que, en general, tienen y con marcas profundas de dependencia cultural (Villanueva, 2006).

Como el resto de las organizaciones que trabajan y conviven en el nuevo paradigma socioeconómico basado en el conocimiento, las instituciones universitarias se enfrentan a numerosos cambios de gran calado que están abriendo, por primera vez en mucho tiempo, un intenso debate sobre cómo deben ser gerenciadas estas instituciones públicas.

Al respecto Muñoz (2004), menciona que los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos, ya que responden a una situación y a un entorno mucho más estable que el actual.

Debido a esto, se comienzan a plantear que los sistemas de gobierno y gestión tradicionales ya no son suficientes para dirigir estas organizaciones bajo los criterios de eficiencia y efectividad que demanda el nuevo escenario. De acuerdo con esta argumentación, parece necesario la puesta en marcha de nuevas prácticas o herramientas de gestión que faciliten el proceso gerencial en las universidades públicas (Amaral, Meek and Larse, 2003).

Ante este marco, se puede ver que las universidades, no escapan de los severos juicios emitidos por la sociedad, que pone en tela de juicio la eficacia y eficiencia. Más aún tomando en cuenta la importancia de estas instituciones como fuentes difusoras del saber (Monagas, 2003).

Todo esto debido a que, las universidades en América Latina, se caracterizan por ser organizaciones conservadoras por excelencia, tanto en prácticas, como en las posturas. La gestión puede caracterizarse como

tradicionalista, burocrática y gubernamental. Como consecuencia se resiste a examinar en profundidad la aplicación de un nuevo modelo organizacional, acarreado con ello ineficiencia en la gerencia de las universidades (Finger, 1997).

ANÁLISIS - DISERTACIÓN

Monagas (2003), señala que desde hace varias décadas comenzó a manifestarse la crisis en las universidades, la cual abarca todas las áreas de competencia, producto, precisamente, de una ineficiente gerencia.

Asimismo el boletín publicado por la Universidad de los Andes (ULA), *Papeles para el Cambio* (2001) señala otros problemas que tienen que ver con lo intrincado de los procesos de gestión universitaria, al respecto afirma que ésta:

Es compleja y, a pesar de que existen muchos documentos en donde se expresan objetivos, el sistema jerárquico, los procesos, las políticas, entre otros elementos, es notoria la imprecisión, ambigüedad y poca capacidad operativa de los mismos. La ausencia de objetivos claros afecta las decisiones, sus procesos, la evaluación de sus logros, la definición de la calidad de sus procesos y resultados (p. 35).

Adicionalmente, Orcajo (1999); explica que la crisis universitaria actual, se debe primero a que hasta ahora la universidad no se ha conseguido percibir ni manejar a sí misma como un todo, como un sistema interrelacionado, sino como un conjunto más o menos inconexo y caótico de oficinas y personas.

De lo anterior, se puede deducir que las universidades deben concebirse como el producto de un conjunto de interrelaciones que vienen de adentro y de afuera, que de fallar alguna se produce un inconveniente en toda la institución. Por todo ello, se hace imprescindible que no se niegue a la interdependencia real y activa con los integrantes, procesos, demandas, gobierno, instituciones y la sociedad.

Es mucho lo que actualmente se le está exigiendo a la universidad, producto de la globalización y la participación de la población, por lo cual se debe estar consciente de que todas las universidades deben orientar

la gestión hacia estándares de calidad, respondiendo positivamente a los indicadores de eficiencia, eficacia y relevancia.

Para poder alcanzar esta calidad, estas instituciones deben erradicar del seno algunos obstáculos, que impiden poder gerenciarlas de manera eficiente.

Entre estos impedimentos se pueden encontrar:

- Ausencia de ética
- La política y la Burocracia.
- Existencia de jefes y no de gerentes.
- Los gremios.
- Centralización del poder.
- Inexistencia de controles.
- Desconocimiento del potencial de los miembros.
- Aspecto socio cultural del personal.

Ausencia de ética

No es suficiente hacer referencia al compromiso que pueda tener la universidad dentro y fuera de los componentes organizacionales. No es suficiente analizar el rol protagónico ni el trabajo realizado por sus directivos, si dentro del clima organizacional donde ellos actúan, no se le da cabida a la ética (Guijarro y Chávez, 2006).

A tal efecto, Lanz (2001), concibe la ética como un “componente integrador en la conducción de la academia”, pero además, contribuye a impedir la búsqueda de beneficios personales, procurando al mismo tiempo el florecimiento de los beneficios institucionales universitarios.

Sobre este particular, Cortina (2000) sostiene que “la ética tiene por objeto el estudio y análisis de la moral”, no la hace ni la predetermina, muy por el contrario, se edifica a partir de la moral, surge del análisis y reflexiona sobre la praxis, en fin se basa en la experiencia moral.

El mismo autor señala, que la ética debe estar vinculada al concepto de vida práctica, de vida moral como un saber encomiado de los principios,

valores y morales del hombre; además, la ética hace énfasis en la responsabilidad y en las conductas, las cuales deben ser comunicadas, deliberadas, discutidas para llegar a acuerdos con resultados y decisiones acertadas dentro del contexto organizacional, escenario que pocas veces se instaure en las universidades.

Contrario a lo anteriormente planteado, Morin (1999) manifiesta que en los centros de educación superior se destaca la imposición de normas y reglamentos generalmente no asimilados ni cumplidos por el personal, como una manera de sentir los procesos bajo un compromiso de conciencia y constancia, de acciones demostradas con responsabilidad, comunicación, orientación y acuerdos, conduciendo al establecimiento de una organización de convivencia.

La política y Burocracia

Al hacer referencia al término burocracia, Ander-Egg (1998), señala que tiene diferentes insinuaciones:

- 1) Como influencia excesiva de los funcionarios y empleados de la administración pública, 2) como una capa social separada de la masa que se dice al servicio del pueblo o de los afiliados, pero que se aprovecha de la situación de dominio, 3) como tipo de funcionamiento de un determinado organismo (marcado por excesiva reglamentación y rutinización de actividades) y 4) como modo de organización social (p.181).

Así pues, las instituciones educativas experimentan un crecimiento bajo el modelo burocrático típico de la modernidad, sustentado en la búsqueda de la máxima racionalidad para el logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz. Este modelo se gestó con criterios políticos en las universidades oficiales por la influencia que ejercieron los grupos políticos en la dirección del aparato estatal venezolano. El poder y las relaciones de dominación de los grupos señalados, en términos políticos, han jugado un papel central dentro de las universidades (Pereira, Pereira y Díaz, 2006).

Bajo este esquema, la política no ha sido extraña a la institución universitaria, contradictoriamente ha formado parte del proceso histórico, es por ello que López (1995), señala que la universidad venezolana ha estado por años secuestrada y estrangulada por los poderes de una política

partidista, atenta sobre todo a los propios intereses. La subordinación de la universidad napoleónica al gobierno fue reemplazada, en ese momento, por la subordinación a las maquinarias clienterales de los partidos.

Al respecto, Orcajo (1999) señala que el fenómeno quizás ya está en retirada, pero es evidente que las actitudes aún están vigentes. A esa presencia de los partidos políticos se debe, en parte, el favoritismo y la concepción clientelar de la universidad, el desdén por el esfuerzo, la fractura de las áreas internas en grupos independientes de poder, horror a la práctica de evaluación institucional y aún ciertas desviaciones de tipo ético y legal. Desde entonces la universidad de la docencia y la investigación está subordinada a la universidad burocrática y administrativa.

Así que, Fuenmayor (2001) expresa lo importante de considerar en la gestión universitaria, el significado de la variable política, particularmente en los procesos de transición democrática, que demandan la existencia de mecanismos eficaces de consenso y legitimación. Por otra parte Lanz (2001) hace referencia a las formas de gobiernos colegiados o jerarquizados; expresando que son “objeto de análisis, con la finalidad de replantear estructuras y procedimientos que contribuyan de manera efectiva a la integración de las funciones sustantivas de la Educación Superior”.

En la práctica, la política ha tenido una marcada influencia, por ejemplo, en la elección y/o designación de las autoridades universitarias, en las políticas de ingreso del personal docente, y en los procesos de admisión estudiantil. En la toma de decisiones en cada una de estas situaciones, por lo general, priva más el respaldo político y/o los convenimientos gremiales que la trayectoria académica del profesor o la calidad del estudiante. Ello ha hecho que no siempre se pueda contar con los mejores en el desempeño de las diferentes funciones de la universidad. Al respecto, resulta realmente caricaturesco, por ejemplo, observar actos en los que se gradúan doctores, pero “quienes confieren los títulos no ha logrado estas altas distinciones académicas” (Ruiz, 2001).

Ingresos a discrecionalidad

La forma de ingreso del personal a las organizaciones adopta modos distintos en función del momento histórico, del tipo de organización, sector o actividad de que se trate, la situación del mercado de trabajo, las actitudes

de los solicitantes e incluso la valoración o imagen de la organización, entre otros. En el caso de la institución universitaria, el tema de la captación del personal académico toma connotaciones diversas derivadas de las características propias de una institución pública y autónoma con rasgos burocráticos clientelares, donde existe un entramado de perspectivas y valores que conducen a la divergencia de intereses de los individuos que la conforman. Debido a que en las universidades autónomas venezolanas muchas veces domina la burocracia, se presta a que el ingreso del personal, en algunos casos, no sea el mejor sino aquel que conviene al grupo, partido, sector o autoridad de turno en el poder. Por ello es indiscutible que en los procesos de captación del personal puede intervenir la subjetividad e intereses de diversa índole que podrían afectar el resultado esperado, como es la conformación de un capital intelectual que la selección debe proporcionar (Pereira, Pereira y Díaz M, 2006).

Al respecto, tal como lo señala la Comisión Técnica para la Investigación Educativa (1986) la universidad no se ha visto libre de la influencia del factor político partidista, que invalida criterios de selección establecidos oficialmente, netamente académicos y objetivos, por lo que la calidad de los productos obtenidos necesariamente queda perjudicada, además pone en entredicho el importante papel crítico constructivo que la universidad está llamada a desempeñar como respuesta a las demandas de la sociedad.

Existencia de jefes y no de gerentes

La universidad que se ha tenido hasta ahora es, por esencia piramidal, tanto en el organigrama administrativo como en lo académico. El saber y el poder se han administrado a través de cadenas lineales ascendentes, tubulares, que suben desde las cátedras y jefes de departamentos hasta el consejo Universitario y el ciudadano rector, pasando por toda una escala intermedia. Creándose personas de primera, segunda y tercera jerarquía, escasamente interconectada, con una mirada tubular hacia arriba o hacia abajo, pero muy poco o nada hacia los lados, solo recibéndose y dándose ordenes para el fiel cumplimiento de tareas asignadas (Orcajo, 1999).

Pero en la actualidad se impone, que las universidades sean gerenciadas, entendida la gerencia como el lugar de decisión donde se orienta la acción. Es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y

eficacia por medio de otras personas (Robbin y Coulter, 2000). En razón de esto, la función gerencial se orienta de una manera direccional y directorial, es decir, que señala la orientación a la meta y dirige el proceso para alcanzarla (Díaz, 2000).

Indudablemente se está viviendo en la sociedad de las organizaciones, mismas que están marcadas por el liderazgo-directivo; en consecuencia, un directivo que ejerza un liderazgo integral, debe tener ciertas características que lo identifiquen (Guijarro y Chávez, 2006).

Así mismo, Quinn (1996) señala que existe un modelo de competencia de valores, el cual relaciona los roles del liderazgo directivo con sus respectivas competencias bajo un enfoque integral. Los roles serían, según este autor, “el coordinador, promotor, agente, director, innovador, productor, monitor y facilitador”.

Conjuntamente a estos roles y competencias, Cortina (1999) opina entre las cualidades del directivo:

Saber actuar, tener agilidad para hacerlo, demostrar la capacidad para proyectar e ilusionar con proyectos, además de poseer la habilidad para colocar a los miembros de la empresa en el lugar oportuno; la imaginación, la capacidad de innovar para adaptarse mejor a una realidad social siempre cambiante; reconstruir la legitimidad de la organización; comprender la organización como un proceso organizativo; poner énfasis en la toma de decisiones; interrelacionar un conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de finalidades como clave para comprender los procesos (p.79).

Todo esto con la firme convicción de llevar a las universidades venezolanas por el camino donde consigan adaptar la visión en función al entorno y, como resultado poder llevar a cabo estrategias cargadas de responsabilidad social para el éxito. Además en la actualidad, no debería sorprender que sólo con gestores y rectores capaces puedan las universidades lograr la excelencia que la sociedad actual demanda, ante los constantes retos y cambios que se manifiestan.

Los gremios

Desde que el hombre existe, el agrupamiento ha sido innato. La historia señala que los primeros hombres formaban pequeños grupos ante la necesidad que tenían de organizarse para sobrevivir. Por organización gremial, se puede entender la integración de un grupo de personas que se caracteriza por la necesidad permanente de comunicación e interrelación entre ellos, en la cual los integrantes conocen el papel que debe desempeñar cada uno y la interdependencia de las diversas responsabilidades del grupo (Fernández, 2001).

Asociarse a individuos, significa una responsabilidad por medio de la cual, el asociado se compromete a trabajar y defender los intereses de la agrupación. La importancia de asociarse representa para cualquier gremio, tener la posibilidad de levantar la voz para formular metas, ejercer presión como grupo, proteger intereses y encontrar planteamientos y soluciones a problemas determinados (Verdugo, 1991).

Como consecuencia, en los gremios los individuos se relacionan con otros constituyendo grupos o sociedades que se organizan libremente para la gestión y consecución de algunos intereses comunes, con el propósito de estar en mejor posición de defenderlos de otros gremios, de la sociedad en general, el Estado y otros en particular.

Orcajo (1999), señala al respecto que los gremios han intervenido la vida universitaria en los últimos años, y junto a ellos conflictos; convirtiéndose en un elemento cíclicamente perturbador. Sobre todo si se toma en cuenta que son varios los gremios y las instancias que pueden asumir decisiones de este tipo por cuenta y que afecta la marcha compartida de todos.

Debido a estas luchas e individualidades, las universidades se han acostumbrado a las zancadillas, a la remembranza de ideologías que conciben al éxito como la decadencia de los otros y a una política dispuesta a comprar todos los conflictos con dinero. Todo esto, ha llevado a ver enemigos donde no los hay, arruinándose el sentido de unidad y sistema que debería de existir en estas instituciones creadoras y difusoras del saber.

Centralización de Poder

Koontz y Weihrich (2002), se refieren a la centralización como el grado organizacional en el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto

de la organización a diferencia de la descentralización, la cual se presenta cuando hay aportes del personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer participación en la toma de decisiones.

En la centralización del poder, los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte del volumen de trabajo y de la toma de decisiones; Muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica en algunos casos, que el encargado de alguna función o responsabilidad solamente figure. En estos casos los gerentes todavía no conocen el verdadero rol, y se dirige a las instituciones con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de los colaboradores más cercanos, estos gerentes quieren que todo pase necesariamente por despacho, lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debiera ocurrir. Debido a que el gerente universitario, es la personificación de los objetivos de la institución, el animador de todas las coordinaciones. No tiene por qué dejarse absorber y ocupar por una función determinada, sino estimular la acción de todos y, en particular, animar las interrelaciones difíciles (Orcajo, 1999).

Al respecto, Guijarro y Chávez (2006); señalan que es importante señalar que en el seno de las Universidades debe imperar un equilibrio armónico entre centralización y descentralización para facilitar el manejo de la complejidad y la incertidumbre, rasgos presentes en la gestión de las universidades.

Inexistencia de controles

Referente a los procesos de evaluación y auto evaluación, de las diferentes dimensiones y representantes del lienzo institucional universitario, Fuenmayor (2001) manifiesta que estos procesos están orientados al mejoramiento continuo de los procesos, productos e impacto y que aspectos como la pertinencia, calidad, eficacia, productividad y rendimiento están asociados a la efectividad, claridad y autenticidad de un sistema permanente de evaluación, con énfasis en la dimensión cualitativa del proceso.

En este orden de ideas, un sistema de rendición de cuenta debería formar parte de un proceso de evaluación institucional que permitiera, a partir de un registro permanente de información relevante, monitorear el desempeño sectorial y global, a fin de tomar decisiones fundamentadas oportunamente y rendir cuenta de la gestión ante la sociedad. Un sistema

de evaluación universitaria debería dar cuenta de aspectos tales como: la calidad y pertinencia del egresado, la obsolescencia del currículo, la calidad del desempeño docente, la calidad de la investigación, la pertinencia de la extensión, la necesidad de formación académica en el personal, la calidad de gestión, la eficiencia en el uso de los recursos financieros y la calidad de los servicios de apoyo. Actualmente, el énfasis fundamental de las universidades, en cuanto a evaluación, está referido al rendimiento estudiantil (Ruiz, 2001).

Lamentablemente, son pocos los sistemas de control de gestión en las Universidades, como muestra de ello Godoy y Guédez (1989), en el libro titulado *El Control de Gestión en las Instituciones de Educación Superior* indican que en Venezuela la única experiencia de control es el Control Fiscal de carácter jurídico contable, ejercido por la Contraloría General de la República y por los Órganos de Control Interno de los distintos Organismos del Estado, indicando que las Instituciones de Educación Superior no han implementado mecanismos que le permitan ejercer un verdadero control de la gestión administrativa, posiblemente por las deficiencias internas de la organización universitaria que limitan esa función, que les permitan mediante la aplicación del control de gestión impulsar las Universidades Nacionales en armonía y correspondencia con las necesidades y aspiraciones del país, cumpliendo de esta manera el rol que le corresponde como instrumento fundamental del progreso y avance de la sociedad venezolana.

En este orden de ideas, algunas universidades cuentan con consejos superiores o instancias equivalentes que deberían vigilar y ofrecer información de retorno a la institución sobre el cumplimiento de los planes y programas, y a pesar que las universidades deben presentar informes anuales a consideración de instancias superiores, estos mecanismos de control externo no han sido realmente efectivos para determinar si las universidades se encuentran cumpliendo a cabalidad con la misión. Aún en el caso que estos mecanismos funcionen, resulta problemático emitir un juicio valorativo de la institución, pues no se cuenta con indicadores cuali-cuantitativos de la gestión, que permitan evaluar año tras año, si el desempeño de la institución mejora, o al menos se mantiene dentro de lo contemplado en los planes de desarrollo (Yaber y Valarino, 2002).

Señala Durán (1999) que en las universidades se ha estado enlodando el nombre de las instituciones de educación superior con la inexistencia de controles sobre la ejecución presupuestaria en las facultades y dependencias, ascensos a profesores y empleados sin cumplir requisitos mínimos, cabalgamiento de horarios, incumpliendo leyes de licitación y reglamentos, contratando obras sin disponibilidad presupuestaria, entre otros actos, los cuales se han hecho con la anuencia de la autonomía en algunos casos, y en otros de la corrupción.

Para Pereira, Pereira y Díaz (2006), esta carencia de un sistema de rendición de cuentas desde el punto de vista del manejo de los recursos financieros, de la calidad de la docencia, investigación, extensión y servicios así como la pertinencia de los egresados; no es más que otro de los rasgos característicos de la universidad burocrática-clientelar.

Desconocimiento del Potencial de los Miembros

En la actualidad las universidades, no conocen con exactitud la capacidad potencial del recurso humano, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Este desconocimiento, hace además que se acentué el centralismo de poder, debido a que si los dirigentes desconocen las habilidades de los colaboradores, jamás delegaran en ellos responsabilidades, pensando que no serán capaces de llevarlas a feliz término. De allí la importancia, de que los gerentes universitarios comiencen a crear las condiciones para que todos trabajen y dejen de querer resolverlo todo ellos mismos.

Además, sería interesante que los dirigentes recordaran que los individuos poseen ciertas competencias, que valga la redundancia los hace ser competentes para algunas tareas.

Del mismo modo, una Competencia es lo que hace que la persona sea competente para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente (Rodríguez, 1999).

Tristemente, muchas veces dentro de las universidades, y debido al desconocimiento de las habilidades de los miembros, las instituciones

se ven en la necesidad de contratar personal externo para llevar a cabo algunas tareas, esto trae consigo un descontento del personal y además un incremento del gasto del presupuesto; es por ello que en la actualidad se hace indispensable que los gerentes tengan una idea del potencial de los empleados, para poder ubicarles según las tareas; con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos y metas eficientemente.

El Aspecto Socio Cultural del Personal

El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las organizaciones. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de los miembros, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen miembros con o sin vocación de servicio, pesimista, optimista, sumiso, como otros por la complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las organizaciones depende en última instancia de las atenciones y servicios a los usuarios o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que los servicios sean apropiados y aceptables.

La dificultad radica en que las personas, por naturaleza son diferentes y así como también el comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, las aspiraciones y expectativas, habilidades y experiencias e incluso la escala de valores y principios: la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad; pero todo depende de la manera como los directivos manejen al recurso humano para así, poder obtener los resultados esperados.

Asimismo, el venezolano común, y específicamente miembro de la comunidad universitaria, ha venido desarrollando por muchos años, una forma de actuar, evitando mayores compromisos que le exijan un moderado esfuerzo para cumplir las obligaciones. El miembro común de la universidad decide permanentemente dedicar menos esfuerzo al trabajo por el cual recibe una paga, argumentando desacuerdo con lo que sobre hacer se disponga. La paga, siempre considerada injusta, le mantiene en mengua la dedicación y calidad del desempeño. Hacia estas metas menos horas de dedicación, el miembro de la comunidad universitaria orienta la permanencia en el trabajo, y por demás, hace extensivo esta conducta,

hacia los otros trabajadores, como si fuera una regla. En este orden de ideas, la burocratización universitaria ha generado la ocupación de cargos donde se alimenta la cultura de (hacer) lo contrario, ya que ha permitido crear cargos cuando no existe necesidad de éstos. Lo que hace que, quien ocupa cargos de esta naturaleza, empiece a vagar por los pasillos de las instituciones, a correr rumores o bolas acerca de especulaciones, y a fomentar la realización de mínimas tareas que bien pudieran formar parte o estar fusionadas en otro puesto. En esta dimensión se maneja la universidad, creando un volumen de funciones, cargos y puestos que reflejan organigramas muy complejos e ineficientes, y lo más duro de esta situación es que el presupuesto universitario se agota pagando sueldos de estos puestos que además de ser improductivos fomentan la realización de lo contrario (García, 2004).

CONSIDERACIONES FINALES

Frente a este contexto, solo queda tomar conciencia de la necesidad real y universal de promover cambios profundos en el entorno Universitario, para de esta manera poder hacer frente con éxito a todos los retos que plantea la realidad social en ámbitos económicos, sociales, políticos, científicos y tecnológicos. Se debe comprender que para que las instituciones de educación superior sobrevivan ante el impacto inminente de la globalización y la participación social, estas deben cambiar; y más que transformaciones de infraestructura, de tecnología. Que se logran con una correcta distribución del presupuesto, el cambio debe ser de fondo, iniciado por los dirigentes o gerentes, quienes tienen en las manos el poder, la autoridad, responsabilidad, orientación y ganas de realizar evoluciones en la manera como son gerenciadas estas instituciones del saber.

Estos gerentes deben retomar los valores éticos, la moral, las habilidades, destrezas, compromisos, sentidos de pertenencia, meritocracia, trabajo en equipo, estrategias, motivaciones entre otros, para que del seno de las Universidades se inicie una transformación de los vicios iniciados por ambiciones de poder y reconocimiento humano. Estos dirigentes, deben armarse de paciencia, tolerancia, sabiduría, apoyo debido a que esta lucha es fuerte y duradera, debido a que se verán afectados los intereses de muchos, además deben entender que estos aspectos presentados solo constituyen una aproximación de los tantos que pueden acarrear

ineficiencia dentro de las universidades y para ello también se pueden contemplar: ausencia de planificación o planificación individual, ingresos a discrecionalidad, desconocimiento durante la selección del recurso humano, falta de coordinación, intereses políticos en la toma de decisiones, no establecimiento de responsabilidades, ausencia de objetivos y metas claras, improvisación, desconocimiento de la misión institucional, deficientes sistemas de información, impunidad en la violación de normas y reglamentos, políticas de estado, entre otras.

De igual manera, si hizo evidente en este artículo, que quizás el enemigo más fuerte de la universidad autónoma venezolana, es la Burocracia, donde diferentes grupos políticos hallaron un lugar para apostarse y desarrollar actividades, muchas veces no acordes a la misión y visión institucional, ocasionando que estas casas de estudio adopten un modelo, que da respuesta a intereses de partidos, gremios, grupos, asociaciones entre otros, los mismos que envuelve a todo el contexto de las universidades.

En este orden de ideas, se debe resaltar que el cambio demandado por Venezuela a la comunidad universitaria exige horizontalizar la respuesta, no solo en los niveles de diagnóstico y consulta para encontrar soluciones y abordajes participativos que representen a todos; no solo en número sino en visiones, en la ejecución permitiendo una gerencia que convoca que incluya y distribuya decisiones y responsabilidades; que abra puertas y no que las cierre. Una gerencia que como la Universidad en la acepción académica se abre a la pluralidad, pero no sólo por narcisismo académico o por preciosismo; sino sobre todo por eficacia, búsqueda y encuentro de la excelencia.

Para finalizar y reflexionar: ¿Será? ineficiencia, política, abuso de poder y autoridad, cultura organizacional o clima nacional.

REFERENCIAS

- Amaral A., Meek V and Larse I (2003). *The Higher Education Managerial Revolution*, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands.
- Ander-egg, E. (1998). *Formas de alineación en la sociedad burguesa. Colección Políticas, Servicios y Trabajo Social*. Argentina: Lumen-Humanistas.

- Comisión técnica para la investigación educativa (1986). *La Formación del Profesor Universitario y su incidencia en la problemática universitaria. Programa de Investigación*. Consejo Nacional de Universidades. Núcleo de Vicerrectores Académicos. Caracas.
- Cortina, A. (1999). *Ética de la Empresa*. Madrid, España: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2000). *Hasta un Pueblo de Demonios*. Madrid, España: Editorial Taurus.
- Delgado, J. (1999, diciembre). *El Enfoque Sistémico Procesal en la Planificación Universitaria*. *Agora*, 2 (3), 83-99. Venezuela, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel.
- Díaz, J. (2000). *La Ética en la Gerencia vista a través del desarrollo organizacional*. En: *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 5. No. 10, p. 49-61. Vicerrectorado Académico, La universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984.
- Durán, M. (1999, septiembre 20). *Educación Corrupta*. *El Diario de Caracas*, Año XX AC, No. 55.
- Fernández, J. (2001). *Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión*. *Revista de Investigación Educativa* [Revista en línea], 3 (2). Disponible: <http://redie.uabc.mx> [Consulta: 2008, noviembre 26].
- Finger, A.P. (1997). "Gestao de Universidades: novas abordagens". Curitiba: Champanhath.
- Fuenmayor, L. (2001). *Proposiciones para la Nueva Ley de Universidades*. Debate Abierto. No.16. Caracas.
- García, O. (2004, marzo). *Distorsiones en la Universidad*. *Revista Mundo Universitario: Sección Ideología SABER-ULA*, No 6, Venezuela.
- Godoy, C. y Guédez, M. (1989). *El Control de Gestión en las Instituciones de Educación Superior*, Congreso Nacional de la Administración de la Educación, Caracas Venezuela.
- Guijarro, M. y Chávez, J. (2006, abril-junio). *Ética y Gerencia Universitaria*. *Revista Venezolana de Gerencia* [Revista en línea]. Vol. 11 (34), 201-

220. Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php>. [Consulta: 2008, noviembre 22].
- Hazelkorn, E (2005) University Research Management. OECD, Paris.
- Hernández, A (2004). *Problemas de la Universidad del Siglo XXI. Una experiencia*. Caracas. Ediciones del Rectorado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Koontz, H. y Weihrich H. (2002). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Mc Graw-Hill.
- Lanz, R. (2001). *El decálogo de la Universidad que Queremos*. Maturín: Editorial Instituto Pedagógico de Maturín.
- Malo, S. (2006). La educación superior de América Latina en relación al mundo. Quórum revista de pensamiento iberoamericano, otoño, número 015 Universidad de Alcalá Madrid España. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, México.
- Monagas, D. (2003, enero-junio). *Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes*. Actualidad Contable FACES, Año 6 (6), 33-37. Mérida. Venezuela.
- Mora, C. (2008). *Se requiere una nueva gerencia Universitaria*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 2008, octubre 18].
- Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. París: UNESCO.
- Muñoz, D (2004). *Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales*. Documento en línea Disponible en: www.eumed.net/ce. Consultado el 14/11/2007.
- Orcajo, A. (1999). *Reconstruyendo la Universidad*. Ediciones Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y publicaciones. Valencia. Venezuela.
- Pereira, M., Pereira, L. y Díaz, M. (2006, enero). *Influencia del modelo burocrático clientelar en el proceso de captación del personal académico*. Gaceta Laboral, vol.12 (1), 21-32.

- Quinn, F. (1996). *Liderazgo y Acción*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter M. (2000). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, N. (1999). *Selección Efectiva del Personal Basado en Competencias*. Ponencia presentada ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas Venezuela.
- Ruiz, C. (2001). *La universidad venezolana en una época de transición*. Revista Compendiun, Año 4 (7), 89-100.
- Universidad de Los Andes (2001). *Papeles para el Cambio. Informes de las Mesas de Trabajo* (Mesa 0 a Mesa 3) Talleres Gráficos, Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Villanueva, E. (2006). Problemas persistentes y desafíos sin responder. Quórum revista de pensamiento iberoamericano, otoño, número 015 Universidad de Alcalá Madrid España, pp. 27 - 37.
- Yaber, G. y Valarino, E. (2002, diciembre). *Indicadores de desempeño clave para unidades académicas universitarias*. Revista Venezolana de Gerencia [Revista en línea]. Vol.7 (20), 639-653. Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve>. [Consulta: 2008, Noviembre 28].