



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Administración

Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración
Programa Doctoral UNED-USAC 2007-2010

Tesis Doctoral
GERENCIA UNIVERSITARIA
Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño
Organizacional.
El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Doctorado en Ciencias de la Administración, como requisito parcial para optar al grado académico de Doctora en Ciencias de la Administración

Investigadora: María Isabel Orellana Alemán de Mazariegos

Director de Investigación
Dr. Róger Méndez Benavides

San José, Costa Rica
Diciembre, 2011



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
Doctorado en Ciencias de la Administración**



**ACTA DE PRESENTACIÓN DE TESIS
ACTA N°09-11**

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el 08 de Diciembre 2011, con el objeto de recibir el informe oral de la estudiante **MARIA ISABEL ORELLANA ALEMAN DE MAZARIEGOS**, Cedula: 001728142, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Tesis, para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:



- | | |
|---|---------------------------|
| Director del Sistema de Estudios de Posgrado | Dr. Victor H. Fallas A. |
| Director de Escuela de Administración | Dr. Eduardo Castillo A. |
| Coordinador Doctorado Ciencias de la Administración | Dr. Fernando Zuñiga U. |
| Director de Tesis | Dr. Roger Mendez B . |
| Lectora de Tesis | Dra. Ana Lucia Hernández. |
| Lector de Tesis | Dra. Sonia Abarca M . |

ARTICULO 1

El Presidente del Tribunal informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del Plan de Estudios correspondiente. Se le solicita que proceda a realizar la exposición.

ARTICULO 2

La postulante hace la exposición de su tesis doctoral titulada "**ESTILOS GERENCIALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS GUATEMALA**".

ARTICULO 3

Terminada la disertación, los miembros del Tribunal examinador interrogaron al postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retira a deliberar.

ARTICULO 4

El Tribunal considera la tesis

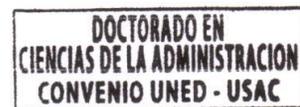
APROBADO NO APROBADO APROBADO CON DISTINCIÓN

Recomienda además _____

ARTICULO N 5

El presidente del tribunal comunica a la postulante el resultado de la deliberación. La declara acreedora al grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocada. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las ____ horas.

Firma postulante:
Cédula: 001728142



Contenido

<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	V
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	VII
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	VII
<i>TABLA DE ABREVIATURAS</i>	VIII
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	IX
<i>DEDICATORIAS</i>	X
<i>RESUMEN</i>	XI
<i>ABSTRACT</i>	XVII
<i>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA</i>	1
1.1. Introducción	2
1.2 Antecedentes	4
1.3 Contexto regional	8
1.3.1 Educación superior en Guatemala	17
1.4 Planteamiento del problema	20
1.4.1 Interrogantes relacionadas con el problema	24
1.5 Justificación	25
1.6 Propósitos de la investigación	27
1.6.1 Propósitos principales	28
1.6.2 Propósitos específicos	28
1.7 Postura epistemológica de la investigadora	29
<i>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</i>	33
2.1. Introducción	34
2.2. La Universidad como organización	37
2.2.1. Modelos de gestión universitaria	38
2.2.2. Nuevas tendencias	49
2.3. Gerencia universitaria	54

2.4. Competencias directivas	60
2.4.1. Liderazgo	66
2.4.2. Inteligencia emocional	70
2.4.3. Poder y autoridad	76
2.5. Estilos gerenciales	81
2.6. Estructura organizacional	89
2.7. La Universidad de San Carlos de Guatemala	97
2.7.1. Gobierno universitario	99
2.7.2. Oferta y demanda	100
2.7.3. Niveles gerenciales	102
2.7.4. Características demográficas	105
2.7.5. Principales desafíos	109
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	115
3.1. Introducción	116
3.2. Tipo de Investigación	118
3.3. Categorías de análisis y variables de estudio	130
3.4. El escenario	133
3.5. Metodología	134
3.5.1. Tipo de estudio	135
3.5.2. Validez y confiabilidad de la información	139
3.6. Acceso al campo	144
3.6.1. Informantes	146
3.7. Muestra	149
3.8. Generación y recolección de la información	151
3.8.1. Fuentes de información	152
3.9. Técnicas e instrumentos	153
3.9.1. Entrevistas semiestructuradas	154
3.9.2. Observación participante	158
3.9.3. Revisión documental	160
3.10. Tratamiento de la información	161

3.10.1. Transcripción y reducción de los datos	162
3.10.2. Construcción de los significados	163
3.10.3. Codificación	164
3.11. Interpretación y análisis de la información	167
3.12. Presentación de resultados	169
<i>CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	171
4.1. Introducción	172
4.2. Los vientos del cambio	173
4.2. Las voces de los actores	186
4.2.1. El rol directivo	187
4.2.2. Competencias directivas	193
4.2.3. Los estilos gerenciales, sus características e incidencia en el desempeño Institucional.	196
4.3. Del estancamiento a la esperanza	231
4.3.1. Imagen de la USAC	234
4.3.2. Visión de la Universidad	236
4.4. Patrones comunes, tendencias y contrastes	238
<i>CAPÍTULO V. PROPUESTA, REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES</i>	244
5.1. Introducción	245
5.2. Caminos por andar	247
5.2.1. Análisis y comprensión del contexto	248
5.2.2. Revitalización de la plataforma estratégica	249
5.2.3. Gestión de la diversidad	251
5.2.4. Garantía de calidad	252
5.2.5. Responsabilidad social universitaria	253
5.3. Dimensiones del modelo GERT-USAC	256
5.4. Elementos del modelo GERT-USAC	258
5.5. Desarrollo del modelo GERT-USAC	260
5.5.1. Establecimiento de un sentido de urgencia	260
5.5.2. Crear una coalición de dirección.	261
5.5.3. Consolidación de la plataforma estratégica.	263

5.5.4. Comunicar la Visión	264
5.5.5. Empoderar a la gente para despejar obstáculos	265
5.5.6. Asegurar triunfos a corto plazo	266
5.5.7. Consolidar el cambio y seguir moviéndose	266
5.5.8. Anclar el cambio a la cultura de la organización	267
5.6. Desafíos, factores críticos de éxito y riesgos	269
5.6.1. Principales desafíos	269
5.6.2. Factores críticos de éxito	271
5.6.3. Posibles riesgos	271
5.7. Reflexiones finales	273
5.7.1. Respecto al objeto de estudio y los propósitos	273
5.7.2. Respecto al modelo propuesto	278
5.8. Recomendaciones	280
5.8.1. A los interesados en el gerenciamiento universitario	281
5.8.2. A futuros investigadores sobre el tema	283
5.8.3. A la comunidad universitaria	283
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	285
Capítulo I	286
Capítulo II	289
Capítulo III	295
Capítulo IV	298
Capítulo V	299
VII. ANEXOS	302
Anexo No. 1. Guía de entrevista	303
Anexo No. 2. Encuesta a clientes	309
Anexo No.3. Guía de observación	312
Anexo No. 4. Guía de análisis documental	314
Anexo No. 5. Organigrama general de la USAC	315
Anexo No. 6. Puestos estudiados	317

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1:	Nivel de relación entre categorías estudiadas	132
Gráfico No. 2:	Principal rol desempeñado en los puestos de dirección	188
Gráfico No. 3:	Componentes que identifican el estilo gerencial	191
Gráfico No. 4:	Ro requerido de los académicos que se desempeñan en puestos directivos	194
Gráfico No. 5:	Principal función requerida en los académicos que ocupan puestos directivos	195
Gráfico No. 6:	Estilos gerenciales según la toma de decisiones	197
Gráfico No. 7:	Estilos gerenciales según decisiones de presupuesto	199
Gráfico No. 8:	Estilos gerenciales según decisiones de personal	201
Gráfico No. 9:	Estilos gerenciales, desempeño y trabajo en equipo	203
Gráfico No.10:	Patrones de comportamiento en el trabajo directivo	204
Gráfico No.11:	Valoración de la calidad de atención según dependencia en estudio	206
Gráfico No.12:	Percepción del trabajo en equipo según la dependencia en estudio	207
Gráfico No.13:	Percepción del ambiente de trabajo según dependencia en estudio	208
Gráfico No.14:	Percepción de las condiciones de trabajo según dependencia en estudio	209
Gráfico No.15:	Percepción del nivel de compromiso de los trabajadores según dependencia en estudio	210
Gráfico No.16:	Percepción de la efectividad del servicio según dependencia en estudio	211
Gráfico No.17:	Calidad de la atención brindada según dependencia en estudio	212

Gráfico No.18:	Evidencias de mejora según dependencia en estudio	213
Gráfico No.19:	Nivel de honestidad y confianza percibida por los usuarios según dependencia en estudio	215
Gráfico No.20:	Rapidez de respuesta percibida por el usuario según dependencia en estudio	216
Gráfico No.21:	Accesibilidad del servicio solicitado según dependencia en estudio	217
Gráfico No.22:	Satisfacción percibida en los trabajadores según dependencia en estudio	218
Gráfico No.23:	Estilos gerenciales en el uso del poder y la autoridad	224
Gráfico No.24:	Estilos gerenciales en el uso del poder y la autoridad según puesto en estudio	225
Gráfico No.25:	Estilos gerenciales en el manejo de conflictos	227
Gráfico No.26:	Manejo de conflictos según puesto en estudio	227
Gráfico No.27:	Estilos gerenciales en el manejo de conflictos según el tipo de entrevistado	228
Gráfico No.28:	Forma de comunicación predominante en los académicos que se desempeñan en puestos directivos	229
Gráfico No.29:	Efectividad de la comunicación	230
Gráfico No.30:	Imagen institucional	235
Gráfico No.31:	Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala	237

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1:	Categorías – codificación	166
Tabla No. 2:	Aspectos relevantes de la propuesta de reforma de 1996	177
Tabla No. 3:	Elementos que caracterizan el rol directivo	189
Tabla No. 4:	Elementos característicos de los componentes que definen el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala	192
Tabla No. 5:	Significancia de la relación existente entre aspectos relevantes en el desempeño del trabajador, desde la arista del usuario	220
Tabla No. 6:	Pertinencia del modelo gerencial actual	231
Tabla No. 7:	Problemas críticos según puesto en estudio	233
Tabla No. 8:	Patrones comunes, tendencias y contrastes según categoría de análisis	239

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1:	Dimensiones del modelo GERT-USAC	257
Figura No. 2:	Elementos del modelo GERT-USAC	259

TABLA DE ABREVIATURAS

AEU	Asociación de Estudiantes Universitarios
CEUR	Centro de Estudios Urbanos y Regionales
COGCADUSAC	Coordinadora General de Claustros y Asociaciones de Docentes de la Universidad de San Carlos de Guatemala
COMREUSAC	Comisión Multisectorial de Reforma Universitaria
CR	Centro Regional
CSU	Consejo Superior Universitario
CUDEP	Centro Universitario del Petén
CUNORI	Centro Universitario de Nororiente
CUNSUR	Centro Universitario del Sur
DIGA	Dirección General de Administración
DIGED	Dirección General de Docencia
DIGI	Dirección General de Investigación
DRAE	Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua
ENF	Escuela No Facultativa
EPA	Estudiantes por la Autonomía
FAC	Facultad
GERT-USAC	Modelo Gerencial Renovador y Transformador para la Universidad de San Carlos de Guatemala
PC	Computadora personal
OGC	Office of Government Commerce
REC	Rectoría
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
Vs	Versus

AGRADECIMIENTOS

“Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido”.

Virgilio

Agradezco a Dios

Por darme la vida.
Por estos años vividos.
El amor de los míos.
Los sueños que me ha brindado y la experiencia adquirida.

A María Auxiliadora

Luz y guía en mi camino.

A mis Ángeles de la Guarda

Sor Aurora Amaya (Q.E.P.D.)
María Emilce Durán
Siempre están en mi corazón.

Al Dr. Róger Méndez

Gracias por sus sabias enseñanzas,
su calidad humana.
Por compartir conmigo sus conocimientos.
Que Dios lo bendiga

A la Dra. Ana Lucía Hernández

Por su apoyo incondicional, sus enriquecedoras enseñanzas y
su don de gente

A la Dra. Sonia Abarca

Gratitud sincera por sus valiosos y enriquecedores aportes

A Margarita Trejos

Por todo su apoyo, su espíritu de servicio y amistad sincera

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo. Mil gracias. Que Dios les bendiga.

DEDICATORIAS

“Que otros se jacten de las páginas que han escrito; a mí me enorgullecen las que he leído”.

Jorge Luis Borges.

Dedico esta Tesis

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Mi Alma Mater

Sea éste un granito de arena en la construcción de su desarrollo

A todos aquellos “sancarlistas de corazón”

La mejor manera de decir, es *saber hacer*

pues si

“educar es cambiar visiones para transformar vidas”

entonces

ID, COMPARTID Y CONVIVID CON TODOS

A mi esposo

Carlos Enrique

Gracias por compartir conmigo todos estos maravillosos años

A Mis hijos

Carlos Estuardo y María Alejandra

Ustedes son la razón de mi existencia

A mis amigos y compañeros

en esta aventura del pensamiento:

“La constancia es la virtud por la que todas las demás virtudes dan fruto”.

A Usted

El saber ser tiene sentido si se sabe aprender para un saber convivir.

RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una organización donde se toman decisiones que inciden en el desarrollo del país, se administran procesos y recursos en función del quehacer académico y se establecen vínculos de cooperación intra e interinstitucional. Por lo tanto, en términos de funcionalidad, es susceptible de ser estudiada desde diferentes enfoques de desempeño, tanto al interior, como a lo externo de la misma.

Desde la óptica de las ciencias administrativas, el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que afecta su desempeño, amerita análisis y reflexión. Es así como la presente investigación constituye un primer acercamiento al mismo, desde un enfoque sistémico y multidisciplinario, al combinar elementos de la gerencia pública, con las nuevas tendencias de concepción y gestión de la organización abierta al aprendizaje como lo es la Universidad.

Además, en la Universidad, –al igual que cualquier empresa– el rol desempeñado por los directivos es un factor taxativo para responder con innovación al estancamiento de la entidad; toda vez que de los modelos mentales de los propios directivos, se deriva que la función gerencial se convierta en una actividad innovadora. Ello hace difícil separar las funciones directivas propias del desempeño organizacional –toma de decisiones, motivación, comunicación, resolución efectiva de conflictos y uso del poder y la autoridad– de su necesaria vinculación con las funciones académicas –docencia, investigación y servicio–, que constituyen los fines y propósitos de la Universidad. Ambas dimensiones participan en la definición del modelo de gestión universitaria, cuya naturaleza se observa en los estilos gerenciales.

Con base en el análisis de los diferentes discursos, actitudes y prácticas se buscó responder a la siguiente interrogante: desde la óptica de los diversos

actores, sus actitudes y prácticas ¿Cuáles son los principales estilos gerenciales evidenciados por los académicos que se desempeñan como funcionarios públicos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y en qué forma inciden en el desempeño organizacional?

Es así como en la ruta seguida para lograr dicho objetivo fue necesaria una exploración exhaustiva de la historia universitaria, los movimientos reformistas pasados y actuales; y la concepción actual y futura de la Universidad desde la arista de los actores involucrados, sus actitudes y prácticas cotidianas con especial énfasis en sus experiencias y la captación del punto de vista de quienes producen y viven dicha realidad. Simultáneamente fueron identificados hallazgos puntuales; se relacionaron entre sí; se identificaron patrones o códigos preconcebidos y emergentes así como los constructos correspondientes a esos patrones para la formación de conceptos y construcción teórica, a la luz de la pre concepción de los mismos.

Todo esto, en función de las preguntas de investigación y los objetivos propuestos para identificar, caracterizar y explicar la existencia de aquellos estilos gerenciales referidos por la literatura y validados en el mundo empresarial, que están presentes en la realidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala como organización de alta complejidad, así como sus principales efectos en el desempeño de la misma.

La identificación y caracterización de los principales estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que inciden en el desempeño institucional, se logró accediendo a los significados que los participantes les asignaron y comprender así la realidad de los mismos a partir de:

- La interpretación de la construcción de rasgos característicos de estilo gerencial dada por los actores involucrados (académicos en puestos directivos, colaboradores y clientes internos y externos).
- El entendimiento del contexto donde dicha realidad tiene lugar, es decir, los factores organizacionales e inter grupales intervinientes, tanto al interior de la organización como aquellos factores del ambiente externo (Daft, 1998).
- Las características estudiadas y sus principales efectos, como elementos que definen el estilo gerencial, y que son evidenciadas en la forma de ejercer las actividades inherentes al puesto directivo en función de la academia: la manera de tomar decisiones, mecanismos de comunicación que utilizan para comunicarse e informar sobre las decisiones tomadas; forma de articularse con el entorno y cómo promueven la participación, innovación y creatividad de su equipo de trabajo en función de los propósitos institucionales.

Los resultados muestran la presencia de los tres roles directivos básicos – líder, gerente, administrador–. Sin embargo, se percibe una fuerte presencia del rol de gerente, el cual predomina en la mayor parte de los puestos estudiados. La primacía de uno u otro rol evidenciado y la connotación de las características que lo definen y sus efectos, varía según los diferentes escenarios donde tiene lugar y el nivel donde se ubica el puesto directivo en estudio.

Se identificaron también cinco estilos gerenciales predominantes: directivo, afiliativo, autocrático o coercitivo, negociador y participativo. Sin embargo la presencia de uno u otro estilo varía con respecto al puesto en estudio, el nivel en que se ubica el puesto, así como la característica estudiada.

Al observar la realidad desde la óptica de los clientes (usuarios), fueron identificados cuatro componentes clave que caracterizan la forma de ejercer la función directiva en la Universidad de San Carlos de Guatemala: la cultura organizacional, la calidad en la atención brindada, la eficiencia del personal y la disponibilidad y acceso al servicio. Cada componente está integrado por elementos característicos según las diferentes formas de liderar, dirigir y facilitar los procesos y de esa forma comprender y explicar sus efectos en el desempeño organizacional.

El sentido de los discursos, las actitudes y prácticas develan una realidad:

- El cambio es necesario en la Universidad, por debilidades importantes en relación con el gerenciamiento y ejecución de las funciones sustantivas que son la razón de ser de la institución; de dirección en los diferentes niveles; de sustento administrativo para la gestión efectiva de la academia así como aspectos estructurales, del clima y cultura organizacional. Hay también sustento suficiente en que sin cambios en estos aspectos, la Universidad no puede innovar ni renovarse en sus funciones esenciales –investigación, docencia y servicio– ni proyectarse apropiadamente en el contexto nacional.
- Se manifiesta una fuerte resistencia al cambio; por lo tanto se requiere de un nuevo estilo gerencial renovador, carismático, visionario, transformativo; más flexible e inclusive, comunitario y democrático; que transforme los viejos paradigmas en una visión compartida el que debe recaer principalmente en la gerencia a nivel superior, pero sobre todo en el máximo órgano de dirección como lo es el Consejo Superior Universitario –CSU–.

Con el presente estudio se logró comprender el contexto histórico del modelo gerencial que aún persiste en la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como las características que identifican los principales estilos directivos vigentes. Pero también salió a la luz lo poco favorable que son esos estilos para el buen desempeño de la universidad y el efecto negativo en la imagen institucional. Este modelo representa un fuerte corsé administrativo para la Reforma Universitaria, según las voces de los actores que viven la academia, pero fundamentalmente en las percepciones del devenir universitario.

Los resultados de la pesquisa, proporcionaron también argumentos para la armonización de criterios y reflexiones analíticas, constituidas en la base para pulimentar una propuesta enfocada en una nueva concepción del estilo directivo como una contribución al desarrollo institucional. La propuesta de un nuevo modelo gerencial denominado “*Modelo GERT-USAC*”¹, representa una aproximación al cambio requerido para la Universidad de San Carlos de Guatemala. El mismo es producto de la reflexión y análisis de la situación encontrada, la fundamentación teórica y las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

El modelo GERT-USAC, se define como la forma para lograr el ensamble entre la función directiva, la visión universitaria y la responsabilidad social inherente a la institución, alineadas a los requerimientos actuales. Su implementación permitirá planear, adoptar y mantener en condiciones manejables los proceso de cambio para la Universidad de San Carlos; adoptar y sistematizar los procesos de transformación y renovación requerida, con menores niveles de traumatismo y mayor efectividad en el entorno interno de la institución.

Se enmarca además, en el enfoque de las organizaciones inteligentes, al vincular las disciplinas de aprendizaje a los efectos de optimizar los procesos académico-administrativos y la toma de decisiones de las diferentes instancias.

¹ GERT-USAC = Modelo Gerencial Renovador y Transformador para la Universidad de San Carlos de Guatemala,

Relaciona el *estilo gerencial* como variable causal con las variables intervinientes –personalidades, actitudes, conductas– para producir resultados en la organización y responder oportunamente a los desafíos y retos de la sociedad actual.

La propuesta aquí presentada, busca constituirse en una guía que oriente la acción para lo cual se requiere de un esfuerzo de reflexión y organización por parte de todos los “*sancarlistas de corazón*”, así como de la participación de los grupos sociales vinculados a la Universidad: colegios profesionales y miembros de la sociedad civil. Se busca además, fortalecer los avances en cuanto a la investigación y aplicación de la teoría administrativa en el campo de la gerencia académica, al analizar aquellos estilos gerenciales innovadores que puedan ser aplicados en el quehacer universitario, desde la visión de una universidad comprometida con la sociedad y por ende, con el desarrollo del país.

Con esto se espera motivar a los profesionales interesados en gerenciar la Universidad, en la construcción de una organización abierta al aprendizaje, uniendo la gerencia efectiva con las funciones propias de la academia, como elementos claves para el desarrollo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Alma Mater de muchos profesionales de Centro América y el Caribe.

ABSTRACT

Universidad de San Carlos de Guatemala is an organization where decisions that have a bearing on the country's development are taken, processes and resources are managed in terms of the academic work and bonds of intra and interinstitutional cooperation are established. Therefore, in terms of functionality, is subject to be studied from different approaches of performance, both within the organization as well as from outside.

From the perspective of the administrative sciences, the management style at the Universidad de San Carlos de Guatemala and how it affects its performance calls for analysis and reflection. Thus, the present investigation is a first approach to it, from a systemic and multidisciplinary perspective, combining elements of public management with the new trends in design and management of an organization open to learning such as the University.

In addition, in the University –like in any business– the role played by the directors is a decisive factor to respond innovatively to the stagnation of the institution; as long as from the mental models of the managers derives that the management function becomes an innovative activity. This makes it difficult to separate the management functions typical of the organizational performance – decision making, motivation, communication, effective conflict resolution and use of power and authority– of its necessary linkage with the academic functions – teaching, research and service– that are the aims and purposes of the University. Both dimensions are involved in defining the model of university management, whose nature is seen in the management styles

Based on the analysis of different speeches, attitudes and practices sought to answer the question: from the perspective of various actors, their attitudes and practices, which are the main management styles evidenced by academics who are employees at the Universidad de San Carlos de Guatemala and in which way they affect on the organizational performance?

Thus, in the route followed to achieve such goal it was necessary an exhaustive exploration of the history of the university, the past and present reform movements, and the current and future conception of the University from the view of the actors involved, their attitudes and daily practices with special emphasis on their experiences and capturing the point of view of those who produce and live such reality. Simultaneously, specific findings were identified; related to each other; patterns or preconceived and emerging codes were identified as well as the corresponding constructs to these patterns for concept formation and theoretical construction, in the light of their preconception.

All this, according to the research questions and objectives to identify, characterize and explain the existence of those management styles referred by literature and validated in the business world, which are present in the reality of the Universidad de San Carlos de Guatemala as a highly complex organization, as well as their main effects on its performance.

The identification and characterization of the main management styles present in the Universidad de San Carlos de Guatemala and the way they affect on the institutional performance, was achieved by accessing the meanings that participants assigned to them and thus understanding their reality as from:

- The interpretation of the construction of management style's characteristic features given by the stakeholders (academics in management positions, collaborators and internal and external clients).
- The understanding of the context where such reality occurs, i.e. involved organizational and intergroup factors, both within the organization as well as those factors of the external environment (Daft, 1998).

- The characteristics studied and their main effects, as defining elements in the management style, and that are evidenced in the way of performing the activities related to the management position in accordance to the academy: the way of making decisions, communication mechanisms they use to communicate and report on the decisions taken; the way of relating with the environment and how they promote the participation, innovation and creativity of their team in terms of institutional purposes.

The results show the presence of the three basic management roles –leader, manager, administrator–. However, a strong presence of the manager’s role is perceived, which predominates most of the surveyed jobs. The primacy of either role evidenced and the connotation of the defining characteristics and their effects, vary according to the different scenarios that take place and the level where the executive position is in the study.

Five dominant management styles were identified: directive, affiliate, autocratic or coercive, negotiator and participatory. However, the presence of one or another style varies regarding to the position under consideration, the level where the job is located, as well as the characteristic studied.

Looking at the reality from the perspective of the clients (users), four key components were identified that characterize the way of performing the management function in the Universidad de San Carlos de Guatemala: the organizational culture, the quality of the service provided, the staff efficiency and the availability and access to the service. Each component is composed of characteristic elements according to the different forms of leading, directing and facilitating processes and thereby understanding and explaining their impact on the organizational performance.

The sense of the speeches, attitudes and practices reveal a reality:

- Change is needed at the University, because of important weaknesses in relation to the management and execution of the basic functions that are the *raison d'être* of the institution; weaknesses in the direction at the different levels; in the administrative support for the effective management of the academy as well as structural aspects and aspects of the organizational climate and culture. There is also sufficient basis that without changes in these respects, the University cannot innovate or renew its essential functions –research, teaching and service– nor projecting properly in the national context.
- There is clearly a strong resistance to change; therefore requires new management style that is renovating, charismatic, visionary, transformative, more flexible and even communal and democratic; that transforms the old paradigms in a shared vision where this management style should mainly lie in the top-level management, but above all should lie in the highest direction authority such as the University High Council.

With the present study, an understanding about the historical context of the management model that persists in the Universidad de San Carlos de Guatemala was achieved, as well as an understanding of the characteristics that identify the main current management styles. But it also came to light how these styles are unfavorable to the good performance of the university and their negative effect on the institutional image. This model represents a barrier to the University Reform, according to the voices of the actors living the academy, but mainly on the perceptions of the university's daily living.

The results of the investigation also provided arguments for the harmonization of criteria and analytical reflections, constituted on the basis to polish a proposal focused on a new conception of management style as a contribution to the institutional development. The proposal for a new management

model called "*Modelo GERT-USAC*"² represents an approximation to the change that the Universidad de San Carlos de Guatemala requires. The same is the product of reflection and analysis of the situation found, the theoretical foundation and the perceptions and experiences of those involved.

The USAC-GERT model is defined as the way to achieve the assembly between the management function, the university vision and the social responsibility inherent in the institution, lined-up with the current requirements. Its implementation will allow to plan, adopt and maintain in manageable conditions the changing process for the Universidad de San Carlos, adopting and systematizing the required processes of transformation and renovation, with lower levels of trauma and more effectiveness in the internal environment of the institution.

It is also in line with the focus of the intelligent organizations, by linking the learning disciplines to the effects of optimizing the academic-administrative processes and decision making of the different instances. It relates the *management style* as a causal variable with the intervening variables – personalities, attitudes, behaviors– to produce results in the organization and respond appropriately to the challenges of today's society.

The proposal presented here seeks to become a guide that orientates the action; this requires an effort of reflection and organization from all of the "*sancarlistas de corazón*" as well as the participation of social groups linked to the University: professional associations and members of the civil society. It also seeks to strengthen the advances in research and application of the management theory in the field of academic management, by analyzing those innovative management styles that can be applied in the university's daily life, from the perspective of a university committed to the society and therefore, to the development of the country.

² GERT = *Modelo Gerencial Renovador y Transformador para la Universidad de San Carlos de Guatemala*; in english: Renovating and Transforming Management Model for the Universidad de San Carlos de Guatemala

This is expected to motivate professionals interested in managing the University, in building an organization open to learning, linking the effective management with functions of the academy, as key elements for the development of the Universidad de San Carlos, the Alma Mater of many professionals of Central America and the Caribbean.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

“Cuando empezamos a ver nuestras experiencias bajo un nuevo aspecto, es cuando ocurre en nuestra vida un avance decisivo”

Ken Blanchard

1.1. Introducción

Actualmente las formas de vida social evidencian una serie de cambios en distintas áreas que impactan directamente a la educación en general y a la educación superior en particular. Estos cambios afectan significativamente las organizaciones académicas, enfrentándolas a mayores desafíos en sus modelos de gestión, evidenciados a través del estilo gerencial³, lo cual ha sido motivo de reflexión y análisis en los últimos años (Unesco 2005; Jarvis 2006; VI Cumbre Iberoamericana de Rectores, 2006; Sader y otros, 2008).

Al estar las universidades inmersas en ese mundo permeable y por ser organizaciones poseedoras de la información y conocimiento, las convierte en un espacio sin fronteras comunicacionales, que se dirigen hacia la concreción de sociedades del saber⁴ donde se propugnan iniciativas concretas para propiciar su desarrollo (UNESCO, 2005).

Estos nuevos fenómenos de cambio que están irrumpiendo con fuerza en la presente década de comienzos del siglo XXI, tiene que ver por un lado con las exigencias de la globalización económica como: la exigencia de calidad, pertinencia, competitividad y ampliación del acceso; mientras que otros aspectos tienen que ver con una intensificación de la globalización educativa y, por lo tanto, de la internacionalización como forma activa de responder a la globalización del conocimiento⁵.

³ Forma o manera de ejecutar las funciones inherentes al puesto directivo.

⁴ La UNESCO las define como aquellas sociedades con capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano (saber ser, saber pensar; saber conocer y saber convivir).

⁵ Carmen García Guadilla investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (CENDES-UCLA) afirma que "los conceptos de globalización e internacionalización educativa son diferentes, pero están dinámicamente interconectados. Globalización educativa es el flujo de conocimiento, valores, ideas, acreditaciones, más allá de las fronteras nacionales, teniendo lugar en espacios extraterritoriales. La internacionalización por su parte, es una de las maneras en que un país o institución responde al impacto de la globalización".

Esto obliga a las instituciones de Educación Superior a replantearse completamente y repensarse como organizaciones del tercer milenio⁶, orientadas al aprendizaje permanente y que sobre la base de la tradición de la universidad moderna, incorporen nuevas funciones y pautas que las conviertan en motor del desarrollo sostenible de sus sociedades.

Es así como surge la inquietud de caracterizar los estilos gerenciales evidenciados en la Universidad de San Carlos de Guatemala, a fin de comprender y explicar su vinculación con el quehacer universitario y reflexionar acerca de modelos innovadores aplicables a la educación superior, donde la participación y la dinámica de búsqueda, el uso de la información en la creación de conocimiento y la toma de decisiones, estén vinculadas como un continuo de actividades ensambladas una dentro de la otra, para fortalecerse y actuar de manera inteligente (Méndez, 2007).

Esto implica el abordaje de la forma de dirigir las desde una perspectiva multi e interdisciplinaria, de acuerdo con las nuevas exigencias sociales, producto de la dinámica de la *sociedad global*⁷ que demanda una mayor vinculación universidad-sociedad-empresa, sin perder la esencia que la caracteriza desde su génesis, para que los usos del conocimiento sean los más convenientes y quienes los posean, los apliquen en función de una sociedad de la que forman parte, enfrentando el desafío del avance de nuevas ideas y prácticas (Jarvis, 2006).

⁶ Fernando Galindo Soria en su artículo "Organizaciones Académicas del tercer Milenio", las identifica como aquellas orientadas al aprendizaje permanente basado en investigación; son competitivas a escala global.

⁷ Concepto acuñado por Henri Janne y que constituye la base de su libro *Le système social (Bruselas 1968)*. Según este autor, la sociedad global es el grupo social que engloba a los hombres en su conjunto en un territorio dado, y en el cual, siendo interdependientes, tienen relaciones funcionales de mayor intensidad en su conjunto, que sus relaciones disfuncionales; tienen entre ellos relaciones internas de una intensidad más fuerte en su conjunto que sus relaciones con el exterior; tienen modos de vida comunes; se reconocen valores comunes y tienen símbolos comunes.

Por lo tanto, la identificación, descripción y comprensión de los estilos gerenciales evidenciados por los académicos que ocupan puestos de responsabilidad gerencial o administrativa en la Universidad de San Carlos de Guatemala y explicar su incidencia desde la óptica de los propios actores, permitió aportar elementos sustanciales para un debate positivo de análisis y reflexión sobre los estilos más pertinentes para una organización del conocimiento, como lo es la Universidad.

1.2 Antecedentes

Parafraseando a Peter Jarvis⁸, quien hace un análisis sociológico de lo que ha ocurrido en el sector universitario de la Educación Superior desde que comenzó la globalización⁹, en la década de los setenta del siglo XX; la universidad ha sido testigo de cambios que han surgido en los últimos años a consecuencia de presiones sociales derivadas del proceso globalizador.

Jarvis (2006) afirma que estas presiones, han generado tensiones en las instituciones más tradicionales; ahora hay más personas que buscan una educación superior en todos los niveles, lo que ha conllevado a una expansión del sector; que es evidente la escasa financiación del gobierno y la necesidad de autofinanciarse más; que hay un incremento en la demanda de una educación profesional continuada de todas las ocupaciones que se basan en el conocimiento. Pero paradójicamente, la educación superior, en especial el sector universitario, está en una situación dificultosa y complicada y, de acuerdo con el autor, hay suficientes razones para ello:

⁸ Catedrático de Educación Permanente en la Escuela de Estudios Educativos de la Universidad de Surrey. Autor del libro Universidades Corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global (2006).

⁹ Se refiere a la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial traspasando las fronteras nacionales.

“Es una crisis que tiene que ver con nuestra forma de entender la Educación Superior, los principios fundamentales sobre los que se ha asentado tradicionalmente y cómo se han debilitado esos principios” (Barnett, 1990, citado por Jarvis, 2006) p. 12.

Señala además, que las universidades se han encontrado en apuros ante estos cambios, lo que ha provocado su incomodidad y ha desembocado en una voluminosa bibliografía sobre la crisis de la universidad y su inminente deterioro, pues es obvio que los líderes del sector no tienen una idea mejor que la mayoría de los empleados acerca del camino a seguir.

Jorge Landinelli (2006)¹⁰ en su ponencia *“la educación universitaria en la sociedad del conocimiento: ¿decadencia o renacimiento?”*, con motivo de la VI Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas celebrada en el año 2006 en Montevideo, enfatiza en los principales cuestionamientos a la educación superior relacionados con su funcionamiento: ¿Es la universidad una institución obsoleta?, ¿Tiene capacidad para adaptarse a los cambios que plantea la sociedad del conocimiento?, ¿Es una especie en extinción?, ¿Ha llegado el momento de diseñar la post universidad?

Todas esas interrogantes atraviesan los distintos debates derivados del examen de una persistente crisis¹¹, que ha puesto en desconfianza la legitimidad de los objetivos y métodos de trabajo de este tipo de instituciones, frente al cúmulo de incertidumbres que ponen en entredicho su porvenir.

¹⁰ Politólogo uruguayo. Profesor-Investigador Titular del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (Uruguay). Miembro del Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro Mundial de la UNESCO sobre Universidad, Investigación y Conocimiento. Participó como panelista en la *VI Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas: El futuro de las Universidades en las sociedades del conocimiento. Montevideo, 6 y 7 de julio de 2006.*

¹¹ La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. “Momento decisivo, situación dificultosa o complicada en el cual una organización debe tomar decisiones trascendentales con consecuencias importantes” (DRAE 22^a.ed.).

Por ello, en todos los países, el futuro de las universidades parece estar ligado al desenvolvimiento de capacidades para promover y consolidar cambios conceptuales y operativos, que permitan satisfacer demandas urgentes de las sociedades; es aquí donde la función directiva se convierte en un elemento clave para lograr su orientación a los nuevos cambios.

Se insiste en la necesidad de una universidad de mayor calidad, adaptada a las necesidades de las sociedades actuales, permeable a las particularidades regionales y locales y a las exigencias del medio en que ella se ubica. Al respecto, Landinelli (2006), en su exposición subraya la necesidad de atender a una apremiante agenda de obligaciones que, con distintos énfasis, puede ser identificada en toda América Latina: la conformación de nuevos modelos, que reavivando los más trascendentes valores discursivos y simbólicos afincados en sus trayectorias, afirmen su legitimidad y las reubiquen como epicentro de la iniciativa intelectual en el continente.

Landinelli (2006) en su análisis, concluye que la experiencia enseña que un cambio de esa naturaleza no es fácil por diferentes razones: algunas referidas a problemas estructurales del entorno de las universidades, otras ancladas a determinados fenómenos institucionales que interponen fuertes barreras al cambio.

Las resistencias surgen también de segmentos de las comunidades universitarias que se distinguen por la reivindicación intransigente de ciertos principios constitutivos considerados permanentes. En esos enclaves aferrados a códigos ancestrales, es común la idea de que los fundamentos conceptuales de las universidades pueden permanecer incólumes y que los ajustes estructurales de su organización y la revisión de sus cometidos, pueden convertirse en una amenaza a su integridad. Por consiguiente, se evidencian actitudes desconfiadas, temerosas y conservadoras; se expanden los cuidados de intereses particulares

de grupos académicos cerrados y se afirman muchos comportamientos corporativos resistentes a los procesos de reforma.

Es indudable que la percepción de esas circunstancias no debe remitir al inmovilismo o a conductas institucionales regresivas, adaptadas pasivamente a sistemas económicos entumecidos y mercados de empleos atrofiados y languidecientes, sino que debe inducir a la formulación y al desenvolvimiento de políticas institucionales críticas y propositivas, tal como lo evidencia Brunner (2007), en su estudio *“Mercados Universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior”*.

El planteamiento de Brunner, al igual que el de Jarvis –al ser dichos mercados el espacio social donde concurren diversos agentes, se sobreponen distintos tipos de conocimiento y se entrelazan prácticas institucionales, ideológicas y políticas, conjuntamente con las prácticas del saber propias de los analistas del campo–, define a las universidades como las únicas organizaciones dedicadas al conocimiento, que tratan de incluir en su esfera de actividades todas las ramas del mismo, y que al estar operando en un entorno de mercado muy competitivo, sus procedimientos tienen que ser mucho más dinámicos, y la calidad¹² tiene que estar presente en todas sus funciones como estrategia competitiva frente a los retos de la globalización (Jarvis, 2006; Brunner, 2007).

Esta creciente atención hacia la calidad ha llevado a las administraciones públicas y privadas, en varias latitudes, a hacer propuestas para asegurar la calidad de los servicios universitarios (Alvarado 2003; Manes 2003; Amador 2006; Martín 2006; Jarvis 2006; Edixon 2006; Guerrero 2007 entre otros).

¹² Dadas las múltiples definiciones del término, para efectos del presente estudio, entendemos por calidad a la incorporación de lo mejor del conocimiento en la resolución de los problemas sociales a través de las funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y vinculación (servicio).

Este hecho, unido a otros no menos importantes, como los cambios en la demanda de estudios universitarios, la introducción de las tecnologías de la información en el ámbito académico y la creciente competencia en todas las actividades relacionadas con el desempeño académico, ha obligado a los miembros de la comunidad universitaria y de educación superior en general, a introducir técnicas importadas del mundo de la gerencia empresarial, para aumentar la competitividad de sus instituciones. Su objetivo es garantizar la eficacia de los servicios prestados y la eficiencia en el desempeño organizacional. La idea subyacente a esos sistemas es que una universidad, como cualquier otro proveedor de servicios, ha de estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes (Jarvis, 2006).

1.3 Contexto regional

Hacia la década de los noventa del siglo pasado, la integración regional es la fórmula intentada por el continente latinoamericano, como estrategia para acceder al mundo de la economía globalizadora (Brunner ,2007).

En medio de ese contexto, las universidades tienen funciones que cumplir. Se les exige mayor productividad y una orientación que suministre mayor respuesta a los sectores de poder económico y político, como la vía deseable para entrar en los escenarios de la competencia de la economía mundial. Por otro lado y sin estar en desacuerdo con esta premisa, se les exige una orientación de orden social y ético que proporcione, en primer lugar, una respuesta a cada país como totalidad, orientando la evolución de la educación superior desde la arista del *conocimiento como un bien social* (Núñez, 1999).

Esto ha dado lugar al análisis, desde la óptica de diversos autores, sobre aquellos escenarios donde la universidad como institución, puede desarrollarse sin perder la esencia que la caracteriza, velando siempre por el buen uso del

conocimiento, en función de y para la sociedad de la que forma parte (Núñez, 1999).

Por ejemplo, Brunner (2007) desarrolla un análisis conceptual del mercado universitario chileno; abordando además la dinámica pública y privada en la educación superior, y señala algunos de los desafíos que los procesos de mercadización¹³ y privatización, plantean a las universidades estatales en América Latina.

Dicho autor aborda las nuevas condiciones en que las mismas se desenvuelven y explora diversas dimensiones de los procesos de privatización y cómo ellos afectan a estas instituciones. Estudia la organización y dinámicas de los mercados universitarios, entendidos como mecanismos que coordinan –a través de la competencia– la distribución de alumnos, profesores, recursos y prestigio entre las instituciones de educación superior.

De acuerdo con Brunner (2007), el mercado universitario es ahora un mercado maduro, caracterizado por una reducida tasa de crecimiento, un número elevado de competidores, nuevas universidades públicas y en especial privadas – en las cuales la diferenciación y la imagen de marca cobran una importancia fundamental– donde la calidad de la docencia y del estudiantado, se convierte ya en un factor estratégico de primera magnitud.

A lo anterior hay que agregar, la masificación estudiantil –resultante del crecimiento poblacional–; exigencias de mayor calidad dentro del proceso de globalización; cambios socioeconómicos y tecnológicos, entre otros.

Partiendo de lo anterior, es evidente que la complejidad en la conducción de las instituciones universitarias, oficiales o privadas, tal como las conocemos hoy

¹³ Brunner (2007) describe dichos procesos como “el desplazamiento de la Educación Superior hacia el mercado y sus efectos sobre el gobierno, la gestión y el comportamiento de las universidades”.

en día, corre el riesgo de convertirse en una acción meramente reactiva, que se ahoga en las situaciones rutinarias coyunturales. De acuerdo con Jarvis (2006), el proceso globalizador ha llevado a que las universidades encuentren nuevos roles y oportunidades, pero también nuevos problemas y paradojas, obligándolas a reexaminar su propia misión, que en la “sociedad del riesgo”¹⁴, la complejidad del mundo contemporáneo hace que sea imposible tomar decisiones basadas en certezas y la incertidumbre se introduce en un mundo instrumentalmente racional.

Como una forma de hacer frente a esta situación difícil y complicada, la universidad actual necesita con urgencia transformaciones más allá de la eficiencia administrativa. Debe disponer de mecanismos generadores de acciones y programas para enfrentar acertadamente los desafíos del presente y retos del futuro, que requieren respuestas con carácter de urgencia.

Además, al ser todos protagonistas del propio aprendizaje, una organización de avanzada –como aspira ser la universidad– debe constituirse en garantía del reconocimiento de la persona, de sus capacidades y valores. Por lo tanto, es de vital importancia para las instituciones de educación superior, exigir a los líderes que las conducen, ser organizacionalmente inteligentes en períodos de crisis¹⁵, para consolidar un proyecto de organización que tenga significado para todos.

No hay que olvidar que la universidad debe ser una institución consagrada a cumplir su papel histórico de promover los cambios en la gestión del conocimiento

¹⁴ Expresión acuñada por el sociólogo alemán Ulrich Beck para describir un mundo más convulsivo que estable, más conflictivo que pacífico, más peligroso que seguro; donde en cualquier dirección que uno mire en la actualidad, sólo ve conflictos, problemas y situaciones peligrosas para nuestro mundo y sus habitantes.

¹⁵ Mitroff y Pearson (2002) en su libro *Cómo Gestionar una Crisis*, la definen como fenómenos que podrían terminar con la vida de una organización si no son gestionadas correctamente y a tiempo. Para ello se requiere de habilidades de pensamiento crítico necesarias para la supervivencia y prosperidad en un entorno global complejo. La gestión efectiva es compleja, pero puede aprenderse y dominarse; requiere de una actitud abierta y una buena disposición de los tomadores de decisiones para aprender a usar las herramientas de gestión disponibles para tratar cualquier situación de crisis.

y del pensamiento, en una dimensión de verdadera educación con pertinencia social; y que, consciente de los problemas de la sociedad actual, como una forma de dar respuestas y soluciones, se impone un proceso de transformación, cuya filosofía, programas y modelos de gestión, permitan revitalizarla como organización, y lograr así, su reafirmación, fortalecimiento y desarrollo, más allá de sus límites institucionales.

Los soportes conceptuales de esta nueva visión de la universidad se inspiran en un nuevo humanismo, caracterizado por la socialización del conocimiento y por la generación del saber científico, cultural y tecnológico, colocado al servicio del hombre. Este nuevo humanismo, según Errázuriz (2001), citado por Fuguet y otros (2005), se caracteriza por una pasión por la dignidad, se concreta en investigación, conocimientos, elementos de verdad y oportunidades de acceso al desarrollo.

El nuevo humanismo, establece un marco de convivencia para solucionar problemas de la humanidad, como la desigualdad, la pobreza, la marginación y el desconocimiento de los derechos humanos. Se fundamenta en la creencia de que todos los seres humanos estamos dotados de recursos -o al menos podemos desarrollar la capacidad- que nos permiten fijar propósitos, evaluar vías de acción, dar significado a la experiencia que vivimos y responsabilizarnos de las consecuencias de nuestros actos (Fuguet y otros, 2005).

Por lo tanto, con el fin de entender la compleja situación que enfrenta la institución universitaria en el contexto latinoamericano en general, y en el contexto guatemalteco en particular, es necesario mirar más allá de sus puertas a los cambios del mundo en general.

Las universidades no son inmunes a las fuerzas del cambio social, por lo que los estudios del sistema universitario –que no van más allá de la educación misma o incluso, de las normas nacionales– están restringiendo artificialmente su campo

de análisis. Estudiosos de la planificación –Bernstein y Craft, 1992; Ibarra, 1998; Hernández y Pérez, 2003; Fuguet y otros, 2005; Guerrero, 2007; Sader y otros, 2008, entre otros–, han observado que al poner en marcha políticas gubernamentales e institucionales, se pueden dar enfoques que van desde la alta planificación y programación, hasta aceptar algún nivel de improvisación producto del desconocimiento. Lo importante estaría en poder controlar una cultura de toma de decisiones venidas no sólo por respuesta al azar, sino de acuerdo con las exigencias del entorno.

Esta visión humanista de la universidad implica, además, la revisión de la filosofía y orientación de su sistema de gobierno, su forma de gestión y nivel de compromiso en función de sus fines y propósitos organizacionales. La Universidad debe ser un escenario abierto a la discusión de la problemática educativa-organizacional, procurando siempre dar sentido pertinente a su naturaleza y propósitos, que permita discutir los proyectos de cambio y de transformación, constituyendo ejemplo para las demás instituciones educativas en particular y organizaciones en general.

La nueva universidad debe estar ligada al concepto de progreso y transformación institucional, al diseño de estructuras administrativas adecuadas para la toma de decisiones, sin olvidar el alto grado de complejidad, característica muy común en la mayoría de las universidades latinoamericanas, especialmente las estatales.

Lo anterior implica que la universidad como organización sea un sistema auto regulado y conformado a distintas escalas por unidades de trabajo, a la vez autónomo e integrado como un todo, siempre con respeto a la autonomía y a sus proyectos de colaboración.

Esta concepción de la universidad más humanista, obliga a reflexionar sobre el rol que desempeñan los académicos responsables de la conducción

del gobierno universitario. Al respecto, el trabajo realizado por Méndez (1993) sobre la gerencia en el ámbito universitario y los estilos que caracterizan la gerencia aplicada al sistema de educación superior venezolano, revela la importancia del rol gerencial evidenciado por los académicos que se desempeñan en dichos puestos, como factor determinante en el proceso de modernización que exige el momento actual.

En dicho estudio, Méndez (1993) trae al contexto universitario el enfoque gerencial, cuyo estudio cada vez se hace más necesario, y concluye que el sistema de educación superior atraviesa por una crisis de paradigma organizativo, debido a la quiebra de la legitimidad institucional; la limitada autonomía real para la toma de decisiones; la anarquía en la unidad de mando; la delegación y carencia de facultación en la acción gerencial; la concentración del poder; la indefinición en la determinación de los roles gerenciales normativo, estratégico y ejecutivo; líneas de mando no visibles entre otras, expresada en la limitada pertinencia del modelo de gestión evidenciado.

Guerrero (2007) por su parte, en su estudio sobre la estructura organizacional de las universidades chilenas, pone en evidencia la existencia generalizada de modelos burocráticos altamente complejos, con un elevado nivel de incertidumbre y baja interdependencia, así como la existencia de modelos tradicionales de toma de decisiones.

Por su parte Ferrer y Pelekais (2003) al estudiar las tendencias gerenciales y la gestión universitaria, hacen aportes significativos sobre la gerencia académica deseable, recomendando la aplicación de las tendencias gerenciales contemporáneas, ajustadas a la naturaleza y al momento presente y futuro de la organización.

Estas evidencias ponen de manifiesto la ocasión para reformular la teoría y práctica directiva, en función de un gobierno universitario de alta calidad, donde

el estilo gerencial evidenciado por los académicos que ocupan puestos de gobierno, cobra vital importancia. El mismo se convierte en elemento concreto para convertir a la universidad en una organización inteligente¹⁶. Sin embargo, para lograrlo, es preciso desechar patrones y modelos obsoletos y prácticas burocráticas ineficientes y dar paso a la innovación y creatividad.

Es particularmente oportuno para esta investigación, resaltar el hecho de que las organizaciones son sistemas sociales, dirigidas por personas y su accionar depende de su mentalidad. De acuerdo con Bernstein y Craft (1992) citados por Fuguet y otros (2005), una institución lenta y consumidora puede estar gerenciada por individuos con escasa capacidad para visualizar los postulados de excelencia y transformación requeridos, y establecer así, una conexión con su entorno social que le permita crecer y desarrollarse. Como consecuencia, las instituciones se pueden volver anacrónicas y lentas para transformarse.

Tal es el caso de la universidad tradicional, que se le dificulta renovarse ante los cambios acelerados exigidos por las tendencias y mega-tendencias - globalización, los cambios tecnológicos, socioeconómicos, entre otras-, puesto que ellas presentan signos contradictorios, y a veces antagónicos, que se proyectan al futuro inmediato y mediato.

Por lo anterior, y no obstante los años transcurridos, el pensamiento del Doctor Carlos Martínez Durán¹⁷, Rector de la Universidad de San Carlos, en los períodos de 1945 a 1950 y de 1958 a 1962, interesa hoy en día, toda vez que algunos de sus juicios y reflexiones siguen vigentes y sirven de marco general para replantearse de nuevo la misión de la Universidad y por lo tanto el significado de su esencia:

¹⁶ Es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla (Senge, 1998).

¹⁷ Primer Rector electo en la USAC luego de que ésta obtuviera su Autonomía (1945-1950) y reelecto para un segundo período (1958-1962).

“[...] Si para la sociedad la Universidad sigue siendo el centro en donde se forman los cuadros directivos, entonces, ella tiene una misión fundamental [...]” (CEUR- USAC, 1991) p. 16.

De allí que, si éste es parte de su misión institucional, corresponde hacer esfuerzos contundentes para concebir una Universidad que supere las potenciales dilaciones y la obsolescencia¹⁸ causada por el paso del tiempo sin implementar cambios significativos, para convertirse en una organización abierta al aprendizaje.

En consecuencia, los gerentes académicos deben tener presente que los cambios no se decretan, puesto que la nueva sociedad y las nuevas universidades –propias del futuro inmediato–, deben pasar por un proceso de transformación, en donde equipos humanos multi y transdisciplinarios, con audacia, creatividad y conocimiento gerencial de avanzada, las lleven en colectivo a un futuro de realizaciones (Fuguet y otros, 2005).

La respuesta esperada por la sociedad del siglo XXI, por su diversidad y cambio acelerado, llevan a plantear que la universidad se transforme en una organización inteligente, es decir que trabaje como un todo, que sea competitiva, creativa y flexible, para ofertar servicios de calidad, con integración con el sector productivo, la promoción y la participación comunitaria, la gestión del cambio político y socio-educativo y con conciencia de la gestión y generación de conocimientos.

Por supuesto que satisfacer esos retos implica partir de necesidades, especialmente las de formación, buscar nuevas formas de asumir la competencia y nuevos modos de gestión y operación universitaria. Asumir una respuesta ante esos retos requiere, entre otros, renovación en aspectos fundamentales, para:

¹⁸ Es un concepto económico que hace referencia a procedimientos anticuados, que han caído en desuso o resultan poco efectivos frente a otros aparecidos con posterioridad.

- Incorporar avances científicos, tecnológicos e ideológicos a su quehacer cotidiano en sus funciones de docencia, investigación, extensión, producción y administración universitaria que sirva de plataforma para el desarrollo sustentable¹⁹ de todas las acciones universitarias.
- Manejar los recursos con transparencia y eficiencia, así como el establecimiento de mecanismos de carrera para todo el personal que labora, abriendo espacios y oportunidades de desarrollo para el crecimiento individual y colectivo en forma pertinente y oportuna.
- Propiciar un clima laboral que flexibilice y democratice las decisiones y las acciones, pero con una visión de globalidad y sistémica, que garantice la excelencia.
- Abrir espacios para la reflexión sobre la diversidad de situaciones que generan las mega-tendencias en el ámbito universitario. Integración de los entes e instancias institucionales para que verdaderamente se conduzca a la organización con el trabajo de equipo, a fin de lograr las altas metas universitarias.
- Rendir permanentemente cuentas sobre las actuaciones y acciones, la inversión, los resultados tangibles y procesos creadores con evaluación científica de alta credibilidad.
- Favorecer una gestión universitaria humanista, que gerencie el conocimiento y el pensamiento ante las singularidades de la problemática externa e interna universitaria (Fuguet y otros, 2005).

Lo anterior permite generar una visión de conjunto, holística y desarrollar la capacidad institucional de respuesta rápida y eficaz. Vista así, se promueve

¹⁹ "El desarrollo es sustentable cuando satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que satisfagan sus propias necesidades" (Gro Bruntland, 1987).

una experiencia novedosa a fin de potenciar la capacidad práctica y de solución de problemas en el marco de las complejidades de la gerencia universitaria del siglo XXI. La viabilidad queda garantizada desde varios ángulos: técnico, político, financiero y cultural, que se concretan en acciones de revitalización.

En esta perspectiva, los integrantes de la comunidad universitaria juegan un papel preponderante, al igual que las relaciones interinstitucionales de cooperación y asistencia. De acuerdo con lo expuesto, se hace necesario recurrir e involucrar a todos en esta tarea, pero aún más a aquellos con alto nivel académico, científico, técnico y moral para asumir esos retos de crecimiento y transformación.

Finalmente, la universidad de hoy, especialmente la latinoamericana y concretamente la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra en un punto decisivo para su transformación, como un epicentro generador de soluciones a los grandes problemas de la educación del pueblo. Esta situación – necesariamente creativa e innovadora– depende de la renovación y consolidación del modelo de gestión universitaria, que incluye acciones orientadas a revitalizar la organización, integrar a todos los sectores de la comunidad en los procesos de cambio y concebir y formular visiones, estrategias y operaciones de cambio transformativo que le permitan alcanzar, de manera eficaz y eficiente, sus fines y propósitos organizacionales.

1.3.1 Educación superior en Guatemala

La educación superior en Guatemala, como parte de la visión latinoamericana, tiene que ser capaz de alcanzar una relación directa con las comunidades, para abrir el campo de la Enseñanza Superior al estudio y superación de sus necesidades. Tal es el caso del esfuerzo que se realiza para poner en práctica los acuerdos de paz, específicamente el Acuerdo sobre

Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria²⁰, suscritos en Guatemala en el año 1996 y lograr que los sistemas educativos se integren entre sí con los diversos sectores de la sociedad y de la comunidad internacional.

La educación cumple así su finalidad formativa y la universidad, como casa de estudios superiores, puede responder a las exigencias que la sociedad le plantea. En este sentido, en la Reforma Educativa que se está llevando a cabo en Guatemala, las universidades y el Ministerio de Educación tienen el gran compromiso y la responsabilidad de asumir con audacia y decisión las propuestas de transformación que sean necesarias poner en práctica.

Tal como se mencionara en el apartado anterior, se requiere con urgencia transformaciones al interior de nuestras universidades y modificar actitudes tradicionales, a fin de asumir las del cambio y la búsqueda permanente del saber. Es necesario romper los desfases entre lo que se hace en la Universidad y lo que sucede en la sociedad. El conocimiento avanza y nuestros centros educativos deben caracterizarse por ser, no sólo receptáculos del mismo, si no también capaces de impulsarlo aún más.

El estudio realizado por la UNESCO en el año 2005 sobre la situación de la educación superior en Guatemala, señala un marcado retraso en la misma; falta de políticas públicas; baja designación presupuestaria y poca visión estatal para aprovechar las facultades propositivas de las universidades. El estudio además señala, que en el país existe una expansión de la educación privada; un incremento del género femenino en las aulas y; en menoscabo de la calidad educativa, se ha fomentado la mercantilización a todo nivel.

El citado estudio también da cuenta de que la equidad y la cobertura para los estudiantes sigue siendo un desafío postergado por las universidades. A esto, hay

²⁰ Acuerdos de Paz. Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Investigación. 1996; pp. 29-31.

que sumar la deficiente búsqueda de nuevos conocimientos, basada en la investigación propia, lo cual obliga a pensar en que el rumbo a las reformas universitarias debe iniciar por desvincularlas de la politización, por lo que el estado debe dar las facilidades para agilizar los cambios (UNESCO 2006).

Dada la importancia de la Universidad de San Carlos como la única institución estatal de educación superior en Guatemala; como institución social; como ente generadora de cambios dentro de su contexto pluricultural, multiétnico y multilingüe; en la actualidad existe una justificada y creciente preocupación en relación con su quehacer como organización, vinculación universidad-sociedad y la pertinencia de sus programas académicos, en medio de escenarios y ambientes de continuo cambio, ya que se prevén cambios de mayor magnitud que los experimentados en los últimos treinta años.

De esa cuenta, se ha impulsado el proceso de planificación estratégica, con el cual se busca consensuar la visión del futuro deseado para la universidad y los grandes lineamientos estratégicos para alcanzarla en una perspectiva temporal de veinte años (USAC, 2003). Pero cabe la interrogante: ¿Cuál es la vía que tiene una institución de educación superior como la Universidad de San Carlos de Guatemala, para ser una organización creativa, con profunda interacción social, con capacidad de flexibilizar sus estructuras académicas, modernizar²¹ sus métodos de enseñanza y a la vez, estar en sintonía en su relación con el sector empresarial y con lo que demanda el mercado de trabajo?

Por otro lado, en los últimos años se ha afianzado la tesis de que la universidad moderna necesita de gerentes innovadores. En contraposición, en algunos casos se ha esgrimido el argumento de que en la administración universitaria es preferible un pobre académico pero buen gerente, en vez de un excelente académico pero mal gerente (Villarreal, 2005). En ese orden, no es

²¹ Entendido como el proceso de incorporar nuevos aspectos, formas, métodos, materiales, sistemas, recursos, modelos curriculares, procesos, estilos de enseñanza en contraposición a lo tradicional.

extraño ver como muchos gerentes académicos llegan a puestos de dirección, con muy poca o ninguna preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional. No es raro escuchar a muchos directivos, colocados o elegidos, decir que a medida que pase el tiempo aprenderán, sin percatarse de que mientras aprenden causan grandes perjuicios a la institución. Es un tipo de pensamiento individualista y egoísta, donde el centro está en el yo no realizado del individuo y no en la institución que forma seres humanos para el éxito socioeconómico.

La actitud de aprender mientras pasa el tiempo, está en contradicción con lo que es la gerencia y con el liderazgo organizacional en la universidad moderna, si se considera que una de las funciones primordiales de los líderes y gerentes es hacer a sus organizaciones más eficientes y efectivas (Rubino, 2007).

Por lo tanto, los rectores, decanos, directores de centros regionales, directores de escuelas no facultativas y todos aquellos que se desempeñan en puestos directivos, deben gobernar a las universidades como si fuera una empresa, utilizando las herramientas técnicas que proporciona la gestión de negocios, para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, en consecuencia, para posicionarse adecuadamente en los mercados globales del conocimiento.

Es aquí donde cobra relevancia la forma de ejercer la función directiva universitaria, dadas sus características particulares, en función del desarrollo de la capacidad innovadora que conduzca a mejores resultados en el camino específico del desarrollo.

1.4 Planteamiento del problema

Hablar de gerencia académica es hablar de gerentes con compromiso social; es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás,

positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social. La gerencia académica no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados a partir de unos objetivos previamente determinados. La misma conlleva un fuerte compromiso con la sociedad a la cual se deben como actores y constructores de la misma.

Por lo tanto, pensar en desafíos de la gerencia académica es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo accionar académico. Es pensar así mismo, en los retos a los cuales se enfrenta de manera permanente como universidad, y es pensar en tareas siempre por hacer, por quienes tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales, para que sus educandos se formen integralmente como personas; personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad que les sea delegada.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, con más de trescientos años de historia (fundada el 31 de enero de 1676), que por mandato constitucional le corresponde dirigir la educación superior estatal en el país, experimenta actualmente uno de sus más grandes desafíos: la calidad. En este nuevo marco, en los últimos tiempos y de diferentes maneras, el Alma Mater de muchos profesionales del Istmo centroamericano y del Caribe, ha sido objeto de innumerables críticas especialmente relacionadas con la calidad y el liderazgo evidenciado en los últimos años, y su misión –posiblemente por primera vez en la historia– es fuertemente cuestionada.

Examinando lo que hay detrás de ese desafío, es necesario reflexionar sobre su gerenciamiento, el cual se ha convertido en un punto de referencia imprescindible de cara a la mejora de procesos y de resultados; tendente a revertir la percepción de una burocracia administrativa e inadecuado manejo de recursos, aunado a la falta de identificación institucional de sus integrantes, el escaso sentido de pertenencia y la falta de compromiso con la calidad, los

cuales son algunos de los elementos más visibles en su accionar y que han dado lugar a dichos cuestionamientos.

Al ser abordado su estilo desde el enfoque de la gerencia social, que en el ámbito de la educación superior es un término relativamente nuevo, el mismo es considerado como un conjunto de pautas de comportamiento para la gestión, que abarca toda una gama de intervenciones múltiples y variadas, como variados son los criterios de eficacia y eficiencia donde se da su producción.

Se trata de un enfoque que se instala en un doble nivel: en el plano de la acción y del conocimiento. En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales desde el ámbito académico y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. Mientras que a su vez, a nivel de conocimiento, recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinaria. Pero además ambos planos se combinan.

Así, la gerencia académica como enfoque, presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo, produce una mirada propia sobre los problemas. Es decir, construye un enfoque de características trans-disciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención, tienden a trasvasarse y redefinirse en un ensamble, que siempre tiene objetivos ligados al desarrollo social; pero, sin apartarse de la reflexión y el sentido crítico sobre la acción.

Bajo esta perspectiva, resulta claro que la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su carácter de única universidad estatal, rectora de la educación superior en el país, es percibida por las empresas, agentes sociales y la sociedad en general, como la fuente de solución a su problemática o expectativas, al demandar profesionalización y generación o transferencia de conocimientos. Las

exigencias de la demanda, han dado pie a lo que se ha venido a llamar el tercer rol de la universidad, que es su compromiso con la sociedad²². Esto requiere en asumir un estilo gerencial que propicie la mejora continua, que le permita describir un equilibrio entre su identidad institucional y los cambios sustanciales exigidos desde todos sus ámbitos, que propicie el desempeño eficiente de sus procesos académicos, en cohesionar con éxito las funciones básicas y por ende asegurar la calidad académica deseada.

Se puede afirmar que la vinculación universidad-sociedad siempre se ha dado, sin embargo, el analizar cuál ha sido la naturaleza de la misma, cuál es el papel que la universidad ha desempeñado y cuál es el que debe desempeñar en las actuales condiciones, nos lleva a reflexionar sobre su modelo de gestión, evidenciado en el estilo gerencial, los factores condicionantes y la pertinencia del mismo para enfrentar las grandes dificultades y atender adecuadamente la demanda de sus servicios educativos, así como la demanda de la extensión y servicios que plantea la sociedad en su conjunto.

Como parte de una defensa de la autonomía universitaria en estos momentos, se debe demostrar que se puede ser capaz de contribuir al desarrollo del país, sin dejar de ser la entidad estatal encargada de la educación superior en Guatemala. Pero esto no puede lograrse sin un modelo de gestión pertinente, actualizado, dinámico y efectivo, y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos: *ser formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica*²³.

²² Al igual que la “primera revolución académica” introdujo la investigación en el sistema universitario sin descuidar la docencia; Henry Etzkowitz (1990) define una “segunda revolución académica” como la combinación de docencia, investigación y generación de riqueza. Se trata de que la universidad contribuya en el desarrollo económico a través de la transferencia y comercialización de los resultados de las investigaciones.

²³ Para efectos del presente trabajo entendemos por “excelencia académica” la calidad de ideas, principios y actuaciones de aquellos universitarios -trabajadores y alumnos- que se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todos un ejemplo vivo de vida coherente en un marco de libertad competencia y respeto.

De acuerdo con lo expuesto, se hace impostergable la necesidad de reflexionar críticamente el papel que últimamente ha jugado la universidad en el contexto de la sociedad guatemalteca y la pertinencia de su modelo de gestión, evidenciado en el estilo gerencial, a fin de estimular la discusión con aquellos que se encuentran seriamente involucrados en la problemática universitaria y muy especialmente con su direccionamiento.

Por lo tanto, con la presente investigación se persigue responder a la siguiente interrogante central:

Desde la óptica de los diversos actores, sus actitudes y prácticas ¿Cuáles son los principales estilos gerenciales evidenciados por los académicos en puestos directivos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y cómo inciden en el desempeño organizacional?

1.4.1 Interrogantes relacionadas con el problema

De la reflexión a la problemática planteada, se busca encontrar la respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué son modelos gerenciales en el ámbito universitario?
2. ¿Cuáles son los modelos gerenciales tradicionales que aún persisten a nivel universitario?
3. ¿Cuáles modelos gerenciales han emergido producto de los nuevos escenarios del mercado universitario?
4. ¿Qué son los estilos gerenciales y cómo se vinculan con la gerencia universitaria?

5. ¿Cuáles son las características que definen los estilos gerenciales en la Universidad de San Carlos de Guatemala?
6. ¿Cómo se evidencian dichos estilos en el desempeño organizacional?
7. ¿Cuál es la imagen actual de la Universidad, según los diferentes actores?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos gerenciales según la visión sobre lo que debe ser la Universidad?

1.5 Justificación

Pensar la Universidad –como no podría ser de otra manera– es un acto que por sí mismo no necesita justificación alguna. Es un acto que debería hacerse más a menudo de lo habitual, no solo por los que tienen una relación directa con la institución, sino por el conjunto de la sociedad. Pero sin duda, son los integrantes de la comunidad universitaria, quienes en definitiva, tienen la auténtica responsabilidad de propiciar tal reflexión.

Como parte de dicha responsabilidad, se parte de una concepción moderna de universidad, la cual se busca compartir y transformar en el proceso del presente trabajo. Desde esa concepción, el debate sobre el real liderazgo de la universidad, induce a pensar que como cualquier otra institución estatal, está expuesta a una serie de cuestionamientos relacionados con su funcionamiento. Aunado a esto, la dirigencia universitaria no ha expresado interés frente a esta realidad, generando un vacío de liderazgo histórico, que hasta la fecha ha sido compensada por concepciones tecnocráticas, en el mejor de los casos, y en el peor, por la retórica y el populismo.

Además, la percepción bastante generalizada de su anclaje, en una concepción de universidad rebasada por la modernidad y la globalización, hace pensar en la necesidad de replantearla y replantear a la universidad guatemalteca en general. Para realizar este replanteamiento se deben reconocer fenómenos sociales que, quiérase o no, en muchas partes del mundo están transformando a las sociedades e inclusive a las universidades.

Un aspecto que merece especial atención es el *rol directivo*, como elemento clave para reforzar la capacidad de las organizaciones para penetrar en nuevos espacios del mercado y con ello, desarrollar nuevas estrategias cuando la base de la organización está deteriorada. Esto también aplica a las instituciones universitarias de vanguardia.

El que la función directiva se convierta en una actividad innovadora depende de una serie de factores, como el medio en el cual están inmersas, pero primordialmente de las propias capacidades de los directivos. Esto hace que el estilo gerencial esté íntimamente ligado con la forma de dirigir e involucrar a las personas, dado que el mismo no es una receta, ni puede ser un modelo frío o copia, sino que nace de una situación específica en el ámbito nacional, internacional e institucional, de acuerdo al contexto económico, político, social, histórico y cultural donde se desenvuelve la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Es así como estudiar el estilo gerencial interdisciplinariamente, desde diferentes ópticas y en diferentes contextos, constituye una sólida plataforma para la generación de estrategias innovadoras, que permitan a la universidad como organización, lograr una ventaja competitiva sostenible, construida sobre la base de una visión compartida, liderazgo, diferenciación y enfoque en la búsqueda de la modernización, a fin de cumplir con el compromiso social que por mandato constitucional le corresponde.

Con los hallazgos aquí presentados, se espera motivar la reflexión propositiva desde diferentes ópticas de desempeño y desde una perspectiva transdisciplinaria, especialmente en aquellos interesados en dirigir los destinos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.6 Propósitos de la investigación

Al ser la Universidad de San Carlos una organización académica, cuya finalidad esencial es contribuir al desarrollo cultural, científico, tecnológico y socioeconómico de la sociedad guatemalteca –mediante las funciones de docencia, investigación y servicio–, la sinergia²⁴ entre las funciones académicas y las gerenciales es primordial para contribuir al desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad. Esto significa que en primer término, debe responder y rendir cuentas a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta (Ramírez y otros, 1993), para lo cual es condición fundamental que sea dirigida por líderes innovadores, visionarios y comprometidos. Al interior se debe creer en la sinergia colectiva²⁵ y sus dirigentes deben asumir el compromiso de integrar y ganar las voluntades de sus colaboradores, cultivando los valores de unidad, optimismo, esfuerzo, franqueza y una visión compartida.

Sobre el particular, investigaciones realizadas en variadas organizaciones y en diferentes latitudes (Hernández y Pérez 2003, Santín y Gambetti 2005; Martín, 2006; Parra y Parra, 2006; entre otros) han demostrado que las personas que las dirigen, tienen estilos particulares que predominan en su manera de liderar, dirigir y facilitar el trabajo, en donde el equilibrio adecuado entre el poder²⁶ y la autoridad²⁷ inciden de manera significativa en los resultados.

²⁴ Es la unión de dos o más fuerzas para lograr mejores resultados que si actuaran en forma individual.

²⁵ Se refiere a un conjunto o grupo unido o vinculados por lazos profesionales, laborales entre otros

²⁶ Para Weber (citado por Alhama, R. y otros, 2004, en Nuevas formas organizativas. Instituto de Investigaciones del trabajo. La Habana. 256 pp.), el poder es “la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias. Capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros

En consecuencia, en esta investigación se exploraron las percepciones de los diferentes actores que integran la comunidad universitaria acerca del objeto de estudio, sus actitudes y prácticas y la incidencia en el desempeño de la Universidad como organización.

1.6.1 Propósitos principales

De acuerdo con el contexto histórico y temporal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, los propósitos principales que guiaron la presente investigación fueron:

Describir e Identificar los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el desempeño institucional universitario.

Diseñar y proponer un modelo gerencial apropiado que oriente la acción hacia la renovación y transformación necesaria para que la Universidad de San Carlos de Guatemala alcance el nivel de desarrollo esperado.

1.6.2 Propósitos específicos

1. Identificar los principales estilos gerenciales evidenciados en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea”.

²⁷ Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Hace referencia al poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición. Facultad para tomar decisiones que produzcan efectos

2. Describir los rasgos característicos de cada estilo gerencial evidenciado en función del contexto universitario.
3. Identificar los principales efectos de dichos estilos en el desempeño organizacional.
4. Describir las características básicas del modelo desarrollado y las condiciones requeridas para su aplicación en el proceso de renovación y transformación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como rectora de la educación superior estatal en Guatemala.

1.7 Postura epistemológica de la investigadora

De acuerdo con la definición etimológica de la palabra investigación: *in* (en, hacia) y *vestigium* (huella, pista), lo cual significa “*hacia la pista*” o “*averiguar siguiendo la huella*”²⁸, la misma se define como el conjunto de resultados producto de la acción humana para producir conocimiento científico con el fin de contribuir al progreso y bienestar de la humanidad.

Si se considera la investigación como un proceso de producción de conocimientos y a éstos como producto complejo y transdisciplinarios, es necesario considerar las posiciones que la sustentan. Es así como al identificar, describir y comprender los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala, evidenciados por los académicos en puestos directivos, implicó abrir espacios hacia nuevos modos de describir, comprender y significar la

²⁸ Grajales, T. *El concepto de Investigación*. Disponible en <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf>.

realidad como objeto y sujeto de investigación. Implicó además, asumir una cosmovisión amplia, abierta y flexible donde el objeto de investigación fue estudiado en su dimensión integral como parte, pero a la vez como el todo, de un contexto multi referencial que afecta pero que a la vez es afectado, en una sinergia de complementariedad y articulación, que la investigadora no pudo obviar.

Por lo tanto, esta investigación realizada como trabajo de tesis doctoral, está inserta en el campo de las ciencias administrativas en general y en la gerencia universitaria en particular, partiendo de la complejidad que envuelve el objeto de estudio, dada la naturaleza del mismo y la existencia de factores políticos, académicos, sociales e históricos donde el mismo tiene lugar. Esto obligó necesariamente a adoptar una postura de tipo interpretativista-constructivista, la cual fue mantenida durante la realización del trabajo.

Dicha perspectiva está sustentada en la necesaria construcción del conocimiento, a partir de la comprensión del sentido que los actores dan a la realidad y que responde a una complejidad importante, presente en todos los comportamientos sociales en general y en el universitario en particular, donde la problemática del hombre con su proceder multifacético, se convierte en campo de investigación de las ciencias sociales y humanas y, de acuerdo con Orlikowski y Baroudi (1991), la perspectiva interpretativista asume:

“[...] que la gente recurre a la creación y la asociación de sus propios significados subjetivos e intersubjetivos mientras interactúan con el mundo que les rodea. Por lo tanto, los investigadores interpretativos tratan de entender fenómenos accediendo a los significados que los participantes les asignan [...]” (Orlikowski y Baroudi, 1991) p. 5.

Dada la necesidad de entender el contexto, la subjetividad, la construcción social y la dependencia del observador -que son algunos de los factores

identificados en el entorno general de la presente investigación- desde la perspectiva interpretativista, parafraseando a Klein y Myers (1999), el enfoque del análisis se concentró en la complejidad del pensamiento y del comportamiento humano, con el objetivo de aclararlos dentro del contexto social, político, económico de la organización y de sus procesos.

Lo anterior conllevó a interpretar la realidad empírica desde la óptica de los sujetos observados; para luego construirla y reconstruirla a partir de la información recolectada, describiendo tanto los datos y hechos objetivos, como los significados subjetivos que desencadenan dicho comportamiento y evidenciarlo como realidad humana a estudiar.

Para esto fue necesario el esfuerzo conjunto del equipo investigador y actores sociales al intentar la construcción del conocimiento, de tal manera que permitiera captar el punto de vista de quienes producen y viven esa realidad social y cultural en la Universidad de San Carlos, dado que el acceso al conocimiento de lo específicamente humano, se relaciona con un tipo de realidad epistémica cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo (Sandoval, 2004).

También se consideraron ciertas características de la perspectiva positivista y teoría crítica para la producción de conocimiento a partir de la observación y comparación con la teoría existente, así como el análisis de las posibles relaciones y vínculos entre el objeto de estudio y el desempeño de la organización, bajo diferentes perspectivas.

Todo esto, en función de las preguntas de investigación y los objetivos propuestos para identificar, caracterizar y explicar la existencia de aquellos estilos gerenciales referidos por la literatura y validados en el mundo empresarial, que están presentes en la realidad de la referida universidad, como organización de alta complejidad, así como sus principales efectos en el desempeño de la

misma. Se buscó identificar y caracterizar los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala, accediendo a los significados que los participantes les asignaron, lográndose comprender la realidad del estilo gerencial *sancarlista* a partir de:

- La interpretación de la construcción de rasgos característicos de estilo gerencial dada por los actores involucrados (académicos en puestos directivos, colaboradores y clientes internos y externos).
- El entendimiento del contexto donde dicha realidad tiene lugar, es decir, los factores organizacionales e inter grupales intervinientes, tanto al interior de la organización como aquellos factores del ambiente externo (Daft, 1998).
- Las características estudiadas y sus principales efectos, como elementos que definen el estilo gerencial, y que son evidenciadas en la forma de ejercer las actividades inherentes al puesto directivo en función de la academia: la manera de toma de decisiones, mecanismos de comunicación que utilizan para comunicarse e informar sobre las decisiones tomadas; forma de articularse con el entorno y cómo promueven la participación, innovación y creatividad de su equipo de trabajo en función de los propósitos institucionales.

Lo anterior también conllevó a la comprensión en un nivel personal e interpersonal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones, del desarrollo de conceptos y teorías, del descubrimiento de realidades múltiples. Esto dio como resultado la construcción de modelos interpretativos y persuasivos respondiendo al contexto real donde tiene lugar el objeto de estudio (Prevost y Roy, 2007).

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

“Cuando se sabe una cosa, sostener que se sabe, y cuando no se sabe, admitir que no se sabe; éste es el verdadero conocimiento”

José María de Pereda

2.1. Introducción

Una parte crucial en cualquier proceso de investigación es la revisión y análisis de la literatura existente. La combinación de los referentes teóricos vinculados con la gerencia universitaria, competencias directivas y estilos gerenciales, es necesaria, dado que provee una nueva concepción metodológica para abordar el estudio de elementos específicos de organizaciones del conocimiento, como son las universidades.

Por organizaciones del conocimiento se entiende aquellas organizaciones que tienen la capacidad de crear valor a partir de la generación, circulación y gestión del conocimiento. De acuerdo con Chaparro (2006), es la circulación de ideas y conocimientos lo que crea valor. Esta acumulación de valor, crea capitales de conocimiento que generan una capacidad para actuar a nivel de organización –micro entorno–, a nivel del entorno inmediato -meso entorno- y a nivel del macro entorno –internacionalización– (Méndez, 2005).

Esta concepción implica que la universidad debe constituirse en una organización basada en conocimiento que comparte, y en estructuras por medio de las cuales lo intercambia y lo transforma. Debe ser, además, el espacio de experiencias que permita ampliar la capacidad de acción y reflexión de los miembros de una sociedad que la sustenta. Al estar inserta en un determinado modo de producción, debe estar dispuesta a convertirse en agente de desarrollo y de integración social sin perder su identidad académica (Jarvis, 2006).

Es así como el marco teórico constituye un componente de mucha importancia en el diseño de toda investigación, y su fundamento estriba en que gracias al conocimiento acumulado, es posible hacer uso de una gama de conceptos para poder organizar datos y captar las relaciones que hay entre ellos.

La teoría representa la interpretación de la realidad, puesto que conforma el sistema de saber generalizado y la explicación de determinados aspectos de la realidad, como producto de la práctica reiterada y de continuos experimentos y comprobaciones, a lo largo de la evolución del hombre.

De ahí que los conceptos, las categorías, los razonamientos y las leyes constituyen los instrumentos lógicos de la teoría, en el sentido que los usa el hombre para explicar o interpretar la realidad. De manera que esa interpretación se encuentra relacionada con las concepciones filosóficas del científico, con su concepción del mundo y determinados principios metodológicos acerca de cómo enfocar el examen de la realidad (relación teoría-método), (Sandoval-Casilimas, 2002). También es de tomar en cuenta que las teorías están condicionadas por las circunstancias históricas en que se originan, por el nivel de desarrollo de tal o cual periodo favorable o desfavorable para la creación de teorías científicas (relación teoría-ideología).

En tal sentido, Sandoval-Casilimas (2002) señala que toda investigación hace uso de conceptos para poder organizar sus datos y captar las relaciones que hay entre ellos. Los conceptos son reflejos y representaciones de la realidad; y si ésta es cambiante, también fluctúan los conceptos. Cuanto más exactos y específicos sean los conceptos, tanto mayor será la comprensión de la realidad.

Por lo tanto, para comprender en su justa dimensión lo que es la Gerencia Académica y específicamente el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala, es necesario partir del entendimiento de diversos conceptos relacionados que tienen una base teórica, partiendo de investigaciones en la materia, en vista de las características propias y distintivas de la misma, sus funciones y responsabilidades, así como el alcance social de sus intervenciones como única universidad estatal en el país.

En el presente caso, el marco teórico permitió en primera instancia establecer categorías previas y luego las definitivas, favoreciendo un mejor abordaje del estilo gerencial -como objeto de estudio- en la Universidad de San Carlos de Guatemala y los elementos que lo definen.

Sin embargo, dadas las características metodológicas del presente estudio, la revisión de literatura corrió paralela al proceso de recolección de datos y a los análisis preliminares y finales para ir depurando conceptualmente los elementos que caracterizan el modelo de gestión, evidenciado por medio del estilo gerencial y que fueron aflorando al realizar el análisis de la información generada en el transcurso del proceso.

El marco teórico constituyó el medio para informar teórica y conceptualmente las categorías de análisis emergentes de los datos obtenidos directamente, mediante el proceso de generación y recolección de la información manejada.

No obstante, en una perspectiva complementaria a la ya expuesta, fue necesario un abordaje previo de la misma a fin de orientar los hallazgos desde el inicio de la investigación. Esto implicó adelantar una revisión sostenida y relativamente abierta de la literatura relacionada, sin pretender llegar a constituirse en un marco único y cerrado de interpretación y análisis de la información.

Por lo tanto, el horizonte desde el cual se construyó el marco teórico fue la constitución de un referente inicial como guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual –más que para validar o verificar el conocimiento ya existente– la cual fue pulimentada durante todo el proceso investigativo. La mirada para realizar la lectura correspondiente fue de naturaleza crítica y selectiva, manteniendo la atención sobre los aspectos directamente relacionados al tópico de investigación planteado, como son los estilos gerenciales que tienen lugar en

la Universidad de San Carlos de Guatemala, los elementos que definen a cada uno y la forma cómo inciden en el desempeño organizacional.

2.2. La Universidad como organización

La dimensión de gobierno y control en las universidades es estratégica para entender el funcionamiento interno de la institución universitaria, dado que por muchos años se ha venido defendiendo la tesis de que el conocimiento y sus aplicaciones productivas, la ciencia y la tecnología, serán cada vez más el motor principal del desarrollo económico y social en todas las regiones del mundo. Por lo tanto, las organizaciones poseedoras de la información y conocimiento tienen una ventaja competitiva frente al resto, que les permite operar con agudeza y creatividad.

Dentro de esa tesis merece una atención especial el papel de las universidades, como organizaciones dedicadas a la generación, difusión y transformación del conocimiento; no porque se piense que las universidades pueden hacerlo todo, sino por lo que la universidad debe hacer; puesto que el hecho más característico de la sociedad actual es que, cada vez más, depende del conocimiento.

Esto, de acuerdo con Wheatley (1992) en la nueva ciencia²⁹, requiere un enfoque holístico --entender el sistema como un sistema--, es decir, darle valor a las relaciones que existen entre sus partes, aparentemente separadas. Desde esta perspectiva, la universidad como sistema social, está conformada por una serie de elementos que la definen y que de alguna manera concatenados dan lugar a la existencia de un modelo de gestión específico, en el que se basa para

²⁹ Algunos autores hablan de una nueva visión, revolución de conceptos, nuevas ideas sobre la forma de ver la vida. Se utiliza también para definir la nueva imagen de las disciplinas científicas, es decir resolver los problemas de una disciplina específica y cultivar el arte de inventar con el fin de generar nuevos aportes al conocimiento.

desarrollar sus políticas y acciones con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.2.1. Modelos de gestión universitaria

El término modelo proviene del vocablo italiano *modello* que puede usarse en distintos ámbitos y con diverso significado. En el campo de las ciencias sociales, hace referencia a un arquetipo o punto de referencia que es susceptible de imitarlo o reproducirlo; y gestión proviene del latín *gestio*, *-ōnis* que significa acción y efecto de gestionar; acción y efecto de administrar³⁰. Méndez (2009) define el modelo de gestión como:

"[...]un conjunto vinculado de conceptos, que estimulan la puesta en marcha de principios de orden técnico y estratégico, los cuales patrocinan los elementos orientadores de las actividades y las diligencias de cualquier organización[...]" (Méndez, 2009) p.3.

Se puede decir entonces que *"modelo gerencial"* es la forma particular que tiene la universidad de articularse con el entorno³¹.

Esto implica que todas las organizaciones en general, y la universidad en particular, tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones con el fin de alcanzar sus objetivos. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública e instituciones universitarias, como es el caso que hoy nos ocupa.

³⁰ Diccionario de la Real Academia de la Lengua (DRAE 22^a.ed.)

³¹ Roger Méndez (2009) vincula el tipo de entorno con el rol desempeñado por el directivo.

Es importante resaltar que los modelos de gestión no son estáticos, sino que cambian o se reestructuran para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno en función de los fines y propósitos organizacionales.

Partiendo de lo anterior, para definir un *modelo de gestión* en el ámbito universitario –donde suele usarse para caracterizar la gerencia universitaria y que a menudo se confunde con consignas doctrinarias o con efectividad financiera– es necesario el abordaje previo de aquellos elementos que le dan significado, según las tendencias modernas, donde el estilo gerencial, además de ser la forma de evidenciar el modelo de gestión, se convierte en la fuerza que posee la organización para concretar su visión (Méndez, 2005).

Esas tendencias en la forma de gestión, han sido analizadas por distintos autores en diferentes latitudes, quienes han abordado el gobierno y gestión de las instituciones universitarias, su evolución a través de la historia y los elementos que lo definen, así como la forma de evidenciarlos (Rodríguez 2002, Salinas 2004, Martín 2005-2006, Ferrer y Pelekais 2006, entre otros).

2.2.1.1. Evolución histórica

La historia de la Universidad como organización, se remonta a unos novecientos años, desde la Edad Media –siendo la más antigua la de Bolonia–, evidenciando transformaciones en el transcurrir de las diferentes épocas de la humanidad, creciendo, exteriorizando cambios como respuesta a factores propios de la cronología en la que se ha desarrollado. Entre los diferentes modelos universitarios desarrollados a lo largo de la historia organizacional universitaria están: profesional (Oxford-París), estudiantil (Salamanca-Boloña); religioso; republicano; investigativo (Humboldt); estatal (Soviético-Cubano); autonómico (Latinoamericano); gerencial (USA) (España, 2008).

En la Edad Antigua la educación superior respondió a las demandas de sus sociedades, expresándose en todos los casos en instituciones dedicadas a la docencia e investigación de alto nivel (Alejandría, India, China, Arabia, Roma).

En la Edad Media aparecen dos modelos de organización universitaria, al ser la universidad la expresión de los gremios (profesores-estudiantes) que ofrecían sus servicios a terceros a cambio de un pago; eran instituciones de tipo corporativo académicas en las cuales los dueños del saber se lo transferían a otros. Eran de tipo elitista de carácter público o privado bajo la modalidad estatal o religiosa (Oxford-Paris).

Las universidades que se articularon sobre el modelo de Salamanca y de Bolonia se organizaron a partir de corporaciones de estudiantes que se encontraban para estudiar, en donde el epicentro del sistema está focalizado en el estudiante, incluso el mismo rector de Bolonia era un estudiante. Con la consolidación de los poderes, tanto del estado como de la iglesia y de las órdenes religiosas, las universidades pierden su tradicional autonomía para transformarse en estructuras de poder (Rama, 2007).

La discusión de Erasmo, citado por Rama (2007), sobre la libertad de la educación, remite al tiempo histórico donde tiene lugar una estrecha dependencia y relación entre las universidades y los poderes. Esto hace que la idea de la universidad clásica, como una comunidad de docentes y estudiantes dedicados al saber en forma autónoma a los poderes, poco a poco se va perdiendo al emerger nuevos modelos universitarios en los cuales la universidad tiene roles económicos, políticos e ideológicos fundamentales establecidos por los poderes. Este ha sido el eje de la universidad republicana y de la religiosa que son los modelos que se instalan en América Latina en el marco de la colonización y la evangelización.

Con el Renacimiento se produce un alejamiento de las universidades con la vida científica que duró varios siglos (Rama 2006, 2007). Frente a los

espectaculares avances de la ciencia y del humanismo iniciados con el Renacimiento, la universidad todavía continúa con una estructura anquilosada en el reconocimiento de la centralización del poder; el modelo napoleónico fue una derivación de la gran Revolución Francesa, de un nuevo rol del estado, que pasó a regular las profesiones, centralizó la potestad del estado de otorgar facultad de certificar conocimientos y promovió la formación de cuadros profesionales para su propio desarrollo. Además, el modelo de las grandes escuelas creadas por Napoleón en Francia implicó la creación de una élite funcional del estado, en paralelo al proceso de centralización de ésta.

Es así como el Estado pasó a tener un cuerpo de funcionarios regulando la educación y al mismo tiempo les da a las Instituciones de Educación Superior, un rol fundamental como creadoras de las élites de funcionarios, a cargo de la gestión del estado y por ende de la sociedad. El estado supervisaba todos los aspectos administrativos e inclusive decidía la creación de cátedras y el nombramiento de funcionarios. La nueva organización tomó elementos del pasado, los reinterpretó a la luz de las nuevas circunstancias y les asignó nuevas tareas, dando origen a las nuevas estructuras organizativas (Rama 2007). El elemento fundamental que se introdujo fueron las profesiones, algunas de las cuales ya habían sido reconocidas y reguladas en su ejercicio desde hacía mucho tiempo.

En la Época Moderna, el rol de las universidades pasó de tener el acento en el *saber por el ser*, a la formación de profesionales dedicados a un *saber hacer*. Denominados así por la costumbre de profesar -a través de una ceremonia especial- al ser recibidos al interior de un gremio y por ello, estar facultados para dedicarse a un determinado saber, con el compromiso de guardar los secretos de la congregación. Se inicia así el agrupamiento por disciplinas, lo que da origen a las facultades, institutos, escuelas, entre otros y por ende, a las estructuras organizacionales pertinentes (Rama, 2007; España, 2008). A manera de ejemplo se citan algunos modelos:

El *modelo alemán* se fundamenta en las modalidades de aprendizaje (departamentos) integrando diversas disciplinas. El modelo de Berlín se articula con la irrupción de la industria cultural del libro, creando una nueva modalidad pedagógica.

El *modelo republicano* de carácter laico, adscrito al estado (francés), investigativo (alemán), carácter elitista, certifica el ejercicio profesional.

El *modelo japonés* con énfasis en la investigación, modernización social y renovación por la expansión de las universidades privadas y un fuerte control de la calidad pública.

El *modelo estatal* (soviético-cubano) es la expresión más centralizada del modelo napoleónico. Las universidades son los brazos estatales de la docencia. La investigación se localiza en los centros de investigación con una fuerte dependencia de entidades externas. Las universidades cubanas carecen de autonomía. A partir del 2000 se da la municipalización adscritas a los ministerios del ramo.

El *modelo norteamericano* (estadounidense) que se desarrolla en la lógica de especialización; las universidades son públicas o privadas, pero en general todas son de interés público y sin fines de lucro. En ellas se evidencia una fuerte influencia del modelo flexible de Humboldt y de las universidades protestantes, contra la rigidez de las universidades católicas. El sistema es altamente selectivo y competitivo. Hay apoyo económico a través de la investigación y de becas personales. En ellas se evidencia la separación de la academia de la gestión administrativa, que es designada externamente a través de un proceso de negociación permanente entre el poder epistemológico (academia) y el poder deontológico (burocracia).

De este último surgen dos modalidades: el primero se organiza en torno a agentes privados emprendedores que venden sus servicios educativos; tienen una estructura administrativa automatizada y responde al rector quien designa los cargos a propuesta de la academia; alta competitividad como mecanismo de mejora de la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios. El segundo se basa en una extensa red de colegios universitarios, con alta jerarquización, estructura compleja, mayor internacionalización, estándares de calidad más rígidos, mayor flexibilidad, mayor enfoque mercantil y competitivo. Este segundo modelo está focalizado en la producción de nuevo conocimiento en coordinación con las empresas privadas y premios a los académicos (España, 2008; Rama 2006, 2007).

Finalmente, surge el modelo universitario autónomo (Latinoamérica) cuya estructura de organización está marcada por la concepción de la autonomía universitaria. El Consejo Universitario además de ser la expresión de todos los sectores académicos y participantes en el quehacer universitario (docentes, estudiantes, graduados, autoridades), es el órgano que unifica los poderes ejecutivo, legislativo y judicial de la dinámica universitaria. Por lo tanto este modelo se basa en la autonomía y el cogobierno. Es un funcionamiento altamente normativizado, caracterizado por la renovación periódica de autoridades (Rama 2007).

En el siglo XXI, la Universidad como institución se enfrenta al desafío de satisfacer con eficacia exigencias de orden exógeno y endógeno, en un ambiente de severas restricciones financieras y profundos cambios económicos y políticos de alcance mundial; al mismo tiempo que reconoce la necesidad de adecuar y modernizar sus estructuras, modalidades y formas de organización, así como sus modelos educativos, en razón de la emergente necesidad de ofrecer respuestas ante las demandas de la sociedad civil y del estado (Amaya, 1999). Esto ha dado lugar al apareamiento de modelos emergentes llamados también de nueva generación.

Estos nuevos modelos forman parte de las estrategias de transformación de los sistemas de educación superior en un entorno cambiante y de fuertes fluctuaciones, que buscan superar las debilidades de los modelos históricos existentes, destacando las posibilidades de nuevas formas de interacción del entorno y la organización académica.

Sin embargo, de acuerdo con Riveiro³², citado por Molina (2008), en la actualidad hay universidades que aún conservan elementos de los modelos tradicionales mundiales, legados positivos y cargas negativas. Son estas últimas las que más se han heredado, especialmente el carácter burocrático que aún prevalece en la mayoría de las universidades latinoamericanas; el cual por ser rígido y poco innovador para la gestión de las universidades, restringe la capacidad de responder a los cambios de su entorno social y deja escaso margen a la autonomía universitaria (Molina, 2008).

En este sentido, se hace necesario el abordaje de algunos de estos modelos evidenciados en el ámbito universitario, para una mejor identificación de sus rasgos más característicos.

2.2.1.2. Modelo burocrático

El término “burocracia” ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano en un sentido peyorativo. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

Las organizaciones burocráticas pueden definirse como organizaciones formales, no lucrativas, financiadas al menos parcialmente por una entidad pública o, en general, por el gobierno.

³² Primer rector de la Universidad de Brasilia. Partiendo de su experiencia en educación superior, propuso reformas educativas universitarias para el Brasil, Uruguay y Venezuela con base en las nuevas tendencias. Su estudio sobre la Universidad Latinoamericana fue publicada en 1971.

Ante la diversidad de clases de organizaciones formales, Max Weber, citado por Alhama y otros (2004), buscó lo común en todas ellas y estas características las denominó con la palabra “burocracia”.

La burocracia, para Weber, es un ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales, de manera que burocracia y eficacia son para él casi sinónimas. Reconocía que la burocracia crea inconvenientes, pero creía que este era el precio por una organización racional y eficaz, que tiene las ventajas de maximizar la efectividad con la que se consiguen las metas; maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y se controla la incertidumbre al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados. Aunque hoy día son muy criticadas las características burocráticas llevadas hasta el extremo, el control racional introducido por Weber representó una idea significativa y una forma nueva de organización (Daft, 2000; Alhama y otros, 2004).

Para el caso de interés en este estudio, el modelo burocrático se trata de sistemas universitarios dependientes de la Administración Pública con autonomía reducida, y regidos por el derecho administrativo y por las pautas de comportamiento características de las administraciones públicas. Esto quiere decir que la administración pública asume la responsabilidad de financiar y controlar el funcionamiento y el gasto de la Universidad, además de ejercer una estricta supervisión de su actuación, la cual se desarrolla siguiendo las normas de la Administración Pública (Auditada por la Contraloría General de Cuentas de la Nación, entre otros).

Este modelo es considerado rígido y poco innovador para la gestión de las universidades, restringiendo la capacidad de responder a los cambios de su entorno social. Además, deja escaso margen a la autonomía universitaria.

Alvin Gouldner, citado por Diez de Castro y Redondo (1996), analiza el valor de las reglas burocráticas de carácter impersonal y pone de manifiesto sus aspectos positivos y sus limitaciones.

Según Gouldner es positiva la disminución de la visibilidad de la autoridad, posibilitando un clima “democrático” que disminuye las tensiones y conflictos entre sus miembros. Pero las reglas generales ponen de manifiesto los aspectos poco aceptables del comportamiento organizacional, estableciendo unos mínimos aceptables. Esto obliga a incrementar el control y, con ello, a aumentar la visibilidad de las relaciones jerárquicas de poder que, en un primer momento, se pretendían disimular con el establecimiento de reglas generales. Todas estas aportaciones ponen en relieve la aparición de efectos no intencionados en las organizaciones burocráticas al plantear contradicciones en relación con los fines pretendidos.

Existe una crítica adicional que realiza Gouldner y que es seguida por otros importantes estudiosos de empresas y organizaciones –Mintzberg y otros (1997); Daft (2000); Senge (1998), entre otros- sobre la existencia de una contradicción interna dentro del modelo burocrático y se refiere a la dificultad de tener un sistema de autoridad basado en expertos que encuentra sustento en la experiencia y profesionalismo, y otro que está basado en la jerarquía y la disciplina que tiene más que ver con la posición que ocupa la persona.

A estas críticas que se dieron en su momento, se pueden agregar algunas más recientes sobre el efecto negativo de la burocracia tradicional en la gestión universitaria, al fomentar el desempeño mediocre -no calidad- y la lentitud para sobrevivir a las transformaciones. Estas críticas abordan principalmente las consecuencias indeseadas que conducen al modelo de la ineficiencia y de las disfunciones burocráticas, entre ellas:

El exagerado apego a los reglamentos, donde las normas se transforman de medios a objetivos, y se vuelven absolutos y prioritarios; el exceso de formalismo y papeleo con el afán de formalizar y documentar la comunicación, generan volúmenes de trámites que entorpecen la agilidad de los procesos; la tendencia a crear rutinas de procedimientos y métodos, genera una falsa sensación de

estabilidad y seguridad respecto del futuro de la organización; esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando la organización se ve obligada a enfrentarse a cambios en su entorno (Alhamna y otros, 2004).

Además, se ignora la relación informal despersonalizándola; se incurre en una categorización del proceso de toma de decisiones y la adherencia exagerada a las rutinas que puede originar insatisfacción en el trabajador; exteriorización de signos de autoridad, donde para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios se recurre a la utilización de señales de *status*; así como la dificultad en la atención a los usuarios, pues el funcionario está más orientado al interior de la organización, a sus normas y reglamentos, ocasionando descortesía y poca atención a los problemas y situaciones personales de los clientes lo cual genera conflictos e insatisfacción de los mismos (Erra, 2001).

2.2.1.3. El modelo profesional o colegiado

Este modelo parte de la consideración de la Universidad como una comunidad de individuos y grupos que pueden tener roles y especialidades diferentes pero que comparten metas y objetivos comunes a toda la organización, y donde la toma de decisiones se puede describir como un proceso de consenso.

La colegialidad caracteriza la situación en la que los participantes se esfuerzan por alcanzar la excelencia institucional y están motivados por el interés común; el poder reside en los profesionales y las normas compartidas por éstos controlan el comportamiento.

En el modelo profesional o colegiado, la institución académica tiene una amplia autonomía para distribuir los recursos recibidos, que proceden principalmente del Estado, si bien también tienen una fuente de ingresos procedentes del sector privado. En este caso, el poder de decisión sobre la organización y la gestión corresponde a los académicos.

Por tanto, la Universidad se considera una entidad completamente autónoma, independiente de la Administración Pública o de cualquier otro poder, con normas propias de funcionamiento en las que se da un importante papel a la comunidad académica.

Este modelo tiene la ventaja de salvaguardar, en principio, la autonomía académica frente al poder político o económico. Pero también tiene el riesgo de inclinarse excesivamente hacia el inmovilismo (mantener sin cambios) y la defensa de los intereses de los profesores o de la comunidad universitaria en su conjunto (Martín, 2006).

2.2.1.4. El modelo de mercado

En el modelo de mercado, el poder de decisión sobre la organización, gestión y financiación de la educación superior se localiza en el mercado.

En este modelo las universidades son dependientes de empresas o de fundaciones, pues sus ingresos proceden de la “venta” de sus servicios o de donaciones, y son gestionadas con criterios profesionales. Ello hace que el poder se traslade al consumidor y a las unidades de producción y venta de los servicios y que la asignación de recursos se haga de acuerdo con aquellas actividades que sean más rentables. Como consecuencia, las instituciones de educación superior basadas en el mercado son más sensibles a los cambios sociales y económicos.

En este último aspecto residen las ventajas de este sistema, dado que los nuevos retos a los que se enfrentan las universidades en la actualidad requieren flexibilidad y capacidad de respuesta organizativa. Sin embargo este modelo también presenta limitaciones, las cuales provienen principalmente del escaso margen de autonomía académica.

Ejemplos reales, relativamente próximos a este modelo teórico, se encuentran en el sistema educativo superior de los Estados Unidos. En

Guatemala podemos citar el caso de las universidades privadas (Martín, 2006; Jarvis, 2006).

2.2.2. Nuevas tendencias

Actualmente la gestión universitaria en sus múltiples dimensiones –en el contexto de operaciones y acciones que debe desarrollar–, y para estar a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más compleja y en algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ello, la institución universitaria para generar conocimientos actualizados tecnológica y científicamente, debe adoptar modelos dinámicos de gestión, tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización de procesos, así como las herramientas de gestión contemporáneas para ir en consonancia con las exigencias del mundo globalizado.

Lo anterior ha dado lugar al apareamiento de nuevas formas de gestión, que respetando las características particulares de las universidades, se acercan a las técnicas de gestión empresarial modernas. Estos modelos tienen en común el intento de encontrar un balance entre la centralización y la descentralización, entre las influencias externas (mercado) e internas (influencias académicas), entre la estabilidad y la flexibilidad institucional; todo ello con la finalidad de maximizar la capacidad de desarrollo institucional dentro de un sistema de control del estado o del mercado. Tal es el caso de la Universidad Corporativa, Universidad emprendedora, Universidad adaptativa, Universidad que aprende, Universidades en Red, entre otras (Jarvis, 2006; Martín, 2006).

Estas tendencias ponen en evidencia que la gerencia aplicada a la educación superior, como todo en la sociedad, también tiene una evolución constante; y en nuestro medio, su incorporación al ámbito académico ha sido gradual y de una profundidad relativa.

2.2.2.1. Universidad corporativa

El contexto de cambios, e incluso de transformaciones, que caracteriza al mundo contemporáneo, ha provocado en las organizaciones un enorme esfuerzo para comprender su entorno y dar respuestas que, amén de adelantarse al futuro, sean rápidas e innovadoras.

Las organizaciones que asumen como vital y estratégica para su longevidad, la capacidad de aprender y recrearse como respuesta al presente y, de manera especial, a los retos a futuro, le dan forma y sentido a su esfuerzo de educación, creando universidades corporativas.

Éstas tienen el rol fundamental de apoyar y, simultáneamente, de motorizar los procesos de desarrollo del capital humano, de la organización y de su red de valor. Es una universidad dentro de la empresa y para la empresa con el fin de fortalecer la cultura o los valores dentro de la organización.

De acuerdo con Jarvis (2006), usualmente son instituciones fundadas por corporaciones para sus propios fines educativos y formativos. Aparece como un paso importante para la creación de la organización que aprende. Se basa en múltiples itinerarios de aprendizaje, múltiples ofertas de aprendizaje y el mismo está dirigido a todos los empleados y no solo al personal administrativo, facilitando una escala de desarrollo profesional para pasar a otros puestos dentro de la organización.

Este modelo permite garantizar que la empresa proporcione la educación correcta y oportuna, y que esa educación esté alineada con los objetivos de la empresa cuyo valor agregado estriba en que contribuye con la gestión del conocimiento. Hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelve organizacional, las mejores prácticas se determinan y se comparten. Es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende (Jarvis, 2006).

2.2.2.2. Universidad que aprende

Muchas organizaciones se están rediseñando con base en la filosofía de “la organización que aprende”, bajo la cual se alejan de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados en la identificación y solución de problemas, convirtiéndolos en expertos en una o varias tareas conceptuales –aprenden continuamente y son capaces de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades–, lo que permite que la organización experimente, mejore e incremente su capacidad de manera continua. Esto las convierte en organizaciones más flexibles y con una mayor delegación de autoridad. La responsabilidad de la gerencia en este nuevo orden mundial, es crear la capacidad de aprendizaje de la organización.

Según este modelo, para que la universidad no sólo sobreviva, sino que sea longeva, es decir, que se perpetúe a lo largo de los años, ha de poseer unas cualidades indispensables:

Primero, ha de tener sensibilidad al entorno, es decir, ha de ser capaz de aprender a adaptarse, realizar cambios según evoluciona el medio en el que se integran; debe pasar de concentrarse únicamente en el contenido de sus acciones a tratar con el entorno en que estas mismas acciones se desarrollan.

Segundo, debe poseer cohesión interna, es decir, sentido de identidad y de comunidad entre los empleados. En la Universidad que aprende, todos y cada uno de sus componentes –ya sean empleados, directivos, estudiantes y usuarios–, participan en la identificación y en la solución de los problemas, lo cual permite que la organización experimente, mejore y, por lo tanto, incremente su capacidad. En este sentido, es necesario señalar que, precisamente, esta idea es la piedra angular del aprendizaje organizacional y de la gestión del cambio (Jarvis, 2006).

2.2.2.3. Universidad emprendedora

La idea de universidad emprendedora es un concepto introducido por Clark (1998), quien la describe como un modelo de gestión universitaria que apoyado en la autonomía que la enviste, diversifica los ingresos para incrementar las fuentes financieras, proveer dinero discrecional y reducir la dependencia; desarrollar nuevas unidades departamentales externas para introducir nuevas relaciones con el entorno y nuevas fórmulas de pensamiento y formación.

De acuerdo con el autor mencionado los departamentos centrales también pueden ser autosuficientes; recolectar dinero, elegir activamente entre especialidades, y en todo caso, hacer previsiones; desarrollar un conjunto de creencias fundamentales que guíen y racionalicen la estructura de cambio que provea de una fuerte capacidad de respuesta; y construir una capacidad de dirección centralizada con el objetivo de realizar amplias elecciones que ayuden a orientar la organización.

Desde esta perspectiva, las universidades emprendedoras se definen como aquellas con habilidad para transformar el conocimiento producido dentro de la universidad en un resultado económico y socialmente útil. Son universidades cuyos resultados de la investigación son analizados por su potencial económico y comercial, y desarrollan las capacidades internas para traducirlos en una propiedad intelectual y actividad económica de acuerdo con objetivos previamente establecidos (Clark, 1998).

2.2.2.4. Universidad adaptativa

Parte de la definición dada por Cameron (1984), donde la adaptación organizacional hace referencia a las modificaciones y alteraciones en los componentes de la organización con el objetivo de adaptarse a los cambios externos. Su propósito es devolver el equilibrio a una situación desequilibrada. La adaptación se refiere generalmente al proceso y no al hecho, por el cual los cambios son instalados en la organización. La adaptación no implica

necesariamente reactividad en la parte de una organización, porque la adaptación proactiva o anticipada también es posible. Pero el énfasis está definitivamente en responder a algunas discontinuidades o a la falta de adecuación que surge entre la organización y su entorno (Martín, 2006).

Este tipo de universidades responden a la característica de los sistemas auto-organizados o auto-renovadores, evitan las estructuras rígidas o permanentes y –en cambio– desarrollan la capacidad de responder con gran flexibilidad al cambio interno y externo. El conocimiento, las tareas, las funciones y los proyectos aparecen como respuesta a una necesidad. Cuando cambia la necesidad, cambia la estructura organizacional.

Una de las principales características de este tipo de universidades, es la apertura a la información proveniente del medio; esto genera un sentido de identidad más firme, menos permeable a los cambios inducidos desde el exterior y aunque siempre habrá algunas fluctuaciones producidas por influencias externas, lo que predomina es la dinámica auto-organizativa de la institución dando como resultado un alto nivel de autonomía e identidad.

Otra característica relevante, es su capacidad de responder con rapidez a nuevas oportunidades al no estar encerrada dentro de límites rígidos preestablecidos; la toma de decisiones está guiada internamente por sus competencias, siendo capaz de influir en el medio externo creando nuevas oportunidades (Weatley, 1994).

2.2.2.5. Universidad en red

A partir de la década de los noventa del siglo XX, la creación de los sistemas de educación a distancia, a través de redes telemáticas, se propone como un factor fundamental que contribuye al cambio estructural de los sistemas de educación superior que deben atender una creciente población de jóvenes. Las

universidades e instituciones de este nivel con mayor capacidad tecnológica y ofertas educativas aprovechan estas redes para crear universidades, legitimar liderazgos y crear nuevos mercados educativos.

Las universidades en red se crean como una alternativa para atender los problemas de cobertura geográfica y crecimiento poblacional mediante la aplicación de métodos flexibles de formación permanente y continua, presenciales y a distancia, individuales y de autoformación.

Las Universidades en red se estructuran a partir de los criterios normativos establecidos para la toma de decisiones, que rigen las actividades de organización, administración y gestión de los propios recursos tecnológicos, financieros y académicos. Los estándares de calidad, acreditación y certificación los establece la propia institución. Aun cuando estas universidades trascienden los espacios institucionales, este nuevo proceso educativo provoca, a su vez, nuevos problemas asociados con la transformación de los roles de los actores y las prácticas de enseñanza y de aprendizaje (Amador, 2006).

Las universidades en red, pueden contribuir al cambio de la función social de la universidad, confrontando los modelos comerciales con los científicos y humanistas que tengan como principios y fines la democratización de la educación; pueden orientar el desarrollo económico y social con un sentido humanista y democrático, con el propósito de que la universidad en red no sea una realidad para unos cuantos y una utopía para las mayorías, mientras persistan las profundas brechas económicas, sociales y educativas.

2.3. Gerencia universitaria

Zúñiga y Badilla (2007) definen la gerencia académica como la forma en que los gerentes o directores toman las decisiones, estructuran las labores de sus colaboradores, motivan, el grado de libertad que conceden, los recursos que asignan y en fin el estímulo que dan a sus colaboradores.

En otras palabras la práctica gerencial académica está íntimamente ligada con la forma en que el gerente dirige o involucra a las personas.

Juan Manuel Manes (2003) introduce un concepto sobre lo que denomina *gerenciamiento institucional educativo*, definiéndolo como el

“[...] Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural[...].” (Manes,2003) p 17.

Por lo tanto, la labor del gerente universitario consiste en saber utilizar esas habilidades directivas y aplicarlas al contexto en el cual se desempeña. Esta tarea no es fácil y existe una gran variedad de teorías administrativas y diversos enfoques sobre las mejores formas de llevarlas a la práctica. Sin embargo, no debe olvidarse que cada organización es única y la efectividad de la función directiva está condicionada por factores contextuales internos y externos que determinan cuál es la mejor forma de acoplar los individuos y transformarlos en grupos participativos, articular e interconectar la organización con su entorno y ensamblar las visiones particulares en una visión compartida (Zúñiga y Badilla, 2007; Méndez, 2009).

Interiorizar lo anterior en la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un aspecto clave para poder señalar el cumplimiento de sus funciones sociales - construida sobre la base de premisas o supuestos diferentes-; como el significado que tiene para las autoridades como gerentes universitarios, la relevancia para los otros actores de la comunidad académica, así como las implicaciones que tiene el estilo gerencial en el cambio organizacional, en procura de la calidad para la construcción y avance de la educación superior en Guatemala.

Con base en lo anterior, se debe conceptualizar a la Universidad de San Carlos de Guatemala como una macro organización, cuyo compromiso social implica liderar el rol preponderante de apoyar al Estado en la solución de problemas socio-contextuales, a través de aportes concretos en la formación de los profesionales con ventajas competitivas para impulsar su desarrollo sostenible.

Por lo tanto, la gerencia de la misma en sus múltiples dimensiones, en el contexto de operaciones y acciones que debe desarrollar para estar a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más compleja, y en algunas ocasiones, va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ello, para generar conocimientos actualizados tecnológica y científicamente, debe asumir estilos dinámicos de gerencia, orientados al logro de sus fines y objetivos.

Es así como la Universidad de San Carlos tiene su impacto en la sociedad, en virtud de ser una organización de educación superior que lidera el saber y la ciencia, siendo considerada por los actores sociales como referencia ante los fenómenos, situaciones o eventos de naturaleza política, cultural, científica, humanística y social. Por lo tanto, debe crear confianza ante la sociedad por su eficiencia, eficacia, efectividad y pertinencia.

Para comprender en la justa dimensión lo que es la Gerencia Académica en general y la de la Universidad de San Carlos de Guatemala en particular, es necesario partir del entendimiento de diversos conceptos relacionados, dadas las características propias y distintivas de la misma, sus funciones y responsabilidades, así como el alcance social de sus intervenciones como única universidad estatal en el país.

Un primer aspecto relacionado, es lo que Mezones, citado por Repetto (2005), denomina la cadena de generación del valor público, entendida como una cadena virtuosa que establece relaciones causales entre las tareas cotidianas de las organizaciones y las finalidades últimas de la acción gubernamental. Esto

implica reconocer la importancia, tanto del espacio interno de las organizaciones que gestionan lo social, como el entorno externo en el cual se materializa cierto tipo de respuestas al qué y al para qué de la gestión pública.

Tal como lo señala el citado autor, muchas problemáticas asociadas a la calidad educativa y su vínculo con el sector estatal, la sociedad civil y la empresa privada deben abordarse con acciones multisectoriales, requiriendo de una gerencia capaz de superar las múltiples restricciones, promoviendo condiciones organizacionales y políticas, a la vez que culturales y fiscales, si se quieren generar intervenciones factibles y capaces de alcanzar el valor público del servicio educativo, con miras a promover el desarrollo social.

Al respecto, Carlos Ramírez en su libro *Fundamentos de Administración*, afirma que la gerencia surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre (Ramírez, 2002). Al estar la gerencia íntimamente ligada a un contexto de dinamismo, y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones- como lo es la Universidad-, Peter Drucker (1999) establece de manera escueta este concepto: “*La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización*”.

Aunque el anterior es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización, sea adecuado a las exigencias de la realidad, y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Por su parte Crissien (2005) la define como el arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta. Por otro lado Lazzati y Sanguineti (2003) definen al *gerente* como:

“[...] quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización, tomada en un conjunto hasta un pequeño sector o proyecto de la misma, y que, para ejercer su

responsabilidad, también tiene a su cargo cierta gente; vale decir que es responsable del desempeño de su gente [...]"
(Lazzati y Sanguineti, 2003) p 5-6.

Un segundo aspecto –que merece especial atención– es la vinculación entre gerencia y valores. A este respecto, Lazzati y Sanguineti (2003) mencionan que el buen gerente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores e integrar ambos en forma armoniosa para lograr el ensamble perfecto, pero además, es cuestión de valores. Esto lo enfatiza James McGregor Burns, citado por Mora Vanegas (2007)³³ y Gómez Castañeda (2006)³⁴, argumentando que *el gerente que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor.*

Para Deal y Kennedy (1983), los valores son los cimientos de cualquier organización y el cultivo de los valores debe ser el epicentro, alrededor del cual, giran las personas que configuran la organización y deben ser sus líderes los sembradores por excelencia. Es imposible concebir el futuro exitoso, en este caso de la universidad, donde se nutran los vicios del egoísmo, la envidia, la hipocresía, el individualismo, los intereses mezquinos de un sector, entre otros (Edixon, 2006).

Ello obliga a repensar el estilo gerencial evidenciado por los académicos que se desempeñan en puestos directivos, las características que lo definen y sus efectos en los diferentes escenarios donde tiene lugar, exigiendo cualidades específicas para su desempeño, de acuerdo con las funciones inherentes al puesto (Méndez, 2009).

Otro aspecto relevante, digno de mencionar, es el rol desempeñado por el gerente académico. Méndez (2005) identifica tres tipos de roles evidenciados por

³³ Profesor Titular en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

³⁴ Ex profesor universitario. Economista. Doctor en economía Política. Director Académico del IUTIRLA, Extensión Barquisimeto.

el director de personas³⁵, según el escenario en que se desenvuelve; los identifica como las tres dimensiones del engranaje de la función directiva, derivado del dinamismo del entorno moderno: el rol de gerente, el rol de líder y el rol de facilitador, y les asigna el calificativo de “trinidad” de la tarea directiva.

Según dicha concepción, como facilitador, el director de personas incrusta a los individuos en la organización y logra su acoplamiento en equipos efectivos de trabajo (micro entorno); como gerente interconecta las diversas estructuras organizacionales con el contexto externo (meso entorno) y como líder conecta la organización con el macro entorno (las mega tendencias), logrando la integración de sus colaboradores en una visión compartida (Méndez, 2005).

Esta “trinidad” de la tarea directiva implica una serie de características necesarias para un efectivo desempeño. A este respecto, Alvarado (2003) sostiene que:

“[...] la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva [...]” (Alvarado, 2003) p 34.

Lo anterior plantea nuevos retos, nuevas demandas a los académicos que se desempeñan en puestos gerenciales y directivos dentro de la Universidad, dada la importancia que tiene la generación de valor público, los valores y el rol desempeñado. Así mismo obliga al desarrollo de las capacidades necesarias, la inteligencia y el talento requerido, las aptitudes y suficiencias adecuadas para utilizar con arte y ciencia las mejores técnicas que permitan realizar con éxito la función encomendada.

³⁵ Lo define como “el que orienta y motiva a los miembros de los equipos de una organización, en los tres entornos dinámicos de la empresa”.

2.4. Competencias directivas

En el mundo de las organizaciones las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los directivos, en los tiempos modernos, necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de directivos, y de acuerdo con lo estudiado en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y personales, más que con destrezas mecánicas o prácticas.

El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de la función directiva y por ende mejora el funcionamiento de las organizaciones.

Además, en la lógica actual de globalización e intensa competencia, así como en el contexto de las tendencias organizacionales que se perciben en el mundo entero, la mayoría de los estudios en temas de liderazgo y gerencia, coinciden en que las competencias de los individuos responsables de la conducción organizacional, tienen que ser revisadas con el propósito de que el inventario de capacidades de dichas personas guarde correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones en general y de la educación superior en particular, al ser conceptualizada la Universidad como la organización del conocimiento.

Las viejas maneras de conceptualizar y operar las organizaciones –que aún son de uso frecuente en la mayoría de directivos de alto nivel de las organizaciones sociales, como lo son las universidades–, necesitan ser reemplazadas por formas más vanguardistas, auténticas, agresivas, estratégicas y responsables. Las decisiones que toman los directivos de nivel superior

impactan el funcionamiento total de la organización que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos han cultivado.

Por lo tanto, conocer y comprender las competencias que los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes están exigiendo de los académicos en puestos gerenciales o administrativos, permitirá emprender acciones de capacitación y actualización para hacer frente a las nuevas realidades.

Hay muchas competencias que en la actualidad necesitan poseer los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo organizacional, sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de organización y, por consiguiente trascienden la función directiva propia del puesto desempeñado.

Veciana (2008) describe la función directiva como una de las piezas fundamentales en el éxito o fracaso de una organización al ser

“[...] un proceso dinámico de actuación de una persona sobre otras con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivos determinados a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder [...]” (Veciana, 2008) p. 15.

El autor identifica cuatro elementos constitutivos de la misma: actuación, objetivo, decisión y poder; y amplía que, el estilo de dirección es la forma en que el directivo se comporta en dicho proceso, es decir la resultante de una serie de factores endógenos y exógenos que lo condicionan.

Whetten y Cameron (2005) argumentan que un gerente eficaz desarrolla altos niveles de competencia en las habilidades directivas; y las diferencia de otros tipos de características y prácticas administrativas al afirmar que las mismas son *conductuales*, es decir son acciones que los directivos llevan a cabo y que

conducen a resultados; son *controlables*, su desempeño está bajo el control del individuo; pueden *desarrollarse*, es decir pueden mejorar y; están *interrelacionadas y sobrepuestas*, pues es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás.

Es así como los citados autores agrupan las competencias directivas en tres grandes grupos:

Personales, las cuales se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración del propio yo – desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica y creativa de problemas–.

Interpersonales, que se centran en aquellos asuntos que surgen al interactuar con los demás - dirección, orientación y comunicación de apoyo, ganar poder e influencia; motivación a los demás y manejo de conflictos -.

Grupales, que están centradas en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder, como gerente o como facilitador - facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y dirección hacia el cambio positivo- (Whetten y Cameron, 2005).

En los últimos años se ha producido abundante evidencia de que la administración habilidosa, especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones, es uno de los principales determinantes para el éxito organizacional. Estos estudios se han llevado a cabo en numerosos tipos de organizaciones y en contextos internacionales. Los hallazgos de dichas investigaciones, ponen de manifiesto, casi incuestionablemente, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

Para citar algunos ejemplos, un estudio realizado en 968 compañías representantes de los principales sectores industriales de Estados Unidos, cuyos directivos implementaron estrategias efectivas de administración de personal y que demostraron competencia personal en habilidades directivas, tenían una disminución en la rotación de personal de más del 7 por ciento, utilidades aumentadas y más valor en el mercado, en comparación con otras que tenían una administración menos efectiva (Whetten y Cameron 2005).

En 1986, Hanson, citado por Whetten y Cameron (2005), estudió durante cinco años a cuarenta empresas manufactureras importantes con el fin de explicar el éxito financiero. Los resultados revelan que un solo factor - la habilidad de administrar efectivamente a la gente - era a veces más poderoso que todos los factores combinados para justificar el éxito financiero.

En relación con la presencia de las competencias necesarias para ejercer cargos gerenciales, Andrés Rainieri Bernain, profesor de la Universidad de Chile, en 1998 estudió una muestra de 197 ejecutivos chilenos. El estudio fue exploratorio que buscaba entender el grado de dominio, en una muestra de ejecutivos nacionales, sobre las habilidades consideradas necesarias para ser efectivos en este tipo de cargos. Se evaluó el grado de dominio en cuatro áreas de competencia: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Los resultados indicaron que los ejecutivos de la muestra poseían un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y habilidades analíticas, un menor grado de dominio de las habilidades interpersonales y aún menor de las habilidades emocionales.

Estos resultados adquieren mayor relevancia al considerar que la literatura existente sobre el fracaso de desarrollo de la carrera de profesionales y ejecutivos, reporta que el déficit de habilidades interpersonales y emocionales es una causa frecuente de fracasos en este tipo de carreras laborales. Además, es importante

hacer notar que los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones nacionales e internacionales enfatizan el desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos, (Bernain, 1998).

En el ámbito de la gerencia universitaria, también se cuenta con suficientes estudios que dan cuenta del marcado interés de los académicos en la vinculación de las competencias directivas y el desempeño organizacional, especialmente cuando las exigencias de calidad se hacen cada vez mayores debido a la relevancia de las universidades en el desarrollo social.

Al este respecto, Martín (2006) en su estudio realizado en España sobre la *eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior*, evalúa la eficiencia con la que actúan los directivos de los diferentes departamentos de la Universidad de La Laguna³⁶, con el objetivo de aportar elementos sustanciales y despertar el interés en los académicos por mejorar su gestión, a través del uso de técnicas específicas, que contribuyan a una mejor toma de decisiones y por ende a mejorar la eficiencia.

Complementa su estudio con el análisis del modelo de gestión existente en las instituciones de educación superior españolas de acuerdo con el contexto donde se desenvuelven. Los resultados obtenidos evidencian la relevancia del modelo de gestión universitario y la eficiencia técnica de los departamentos como unidades de gestión.

Quintero (2008) aborda las herramientas gerenciales utilizadas en la empresa privada y su aplicación en el ámbito universitario estatal, al diseñar un Modelo Gerencial basado en el *Cuadro de Mando Integral* para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido³⁷, como un aporte para mejorar el desempeño organizacional. Argumenta que todas las instituciones públicas deben poseer las

36 La Universidad de la Laguna, está localizada en la Comunidad Autónoma Canaria.

37 El Instituto Universitario Tecnológico de Ejido es uno de los veintisiete Institutos Universitarios existentes en Venezuela para el año 2005, según datos del Consejo Nacional de Universidades (CNU).

herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para que la gerencia sea más interactiva y competitiva, y lograr la excelencia académica, donde -en la mayor parte de universidades estatales- los procesos organizacionales no están bien definidos y adecuados.

De acuerdo con el autor, esta investigación muestra que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las empresas privadas. Esto crea un precedente para el cambio de paradigma sobre las formas de gestión universitaria. Resalta además la importancia que tienen los indicadores no financieros en las instituciones universitarias, ya que permiten medir en forma cuantitativa los objetivos planificados, lo cual ayuda a la toma de decisiones en forma dinámica que es donde tiene pertinencia el aporte de las ciencias contables.

Así como estos ejemplos hay muchos más que indican que las organizaciones exitosas, tienen gerentes con habilidades directivas bien desarrolladas. Es más, las habilidades directivas son más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y económicos.

Sin embargo, aunque los resultados de las investigaciones se acumulen, las tendencias en la práctica real gerencial, en muchos casos, se están moviendo en la dirección exactamente opuesta a lo que este creciente cúmulo de evidencias indica. El sentido común y el saber común no son necesariamente la práctica común. Saber y hacer no son iguales.

Si se conceptualiza la gerencia como una actividad que se implementa con las personas y a través de ellas, en la búsqueda de fines y propósitos específicos de la organización –cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones–, se espera que los tomadores de decisiones, evidencien aquellas competencias directivas necesarias para fijar el tono y la dirección que impulse el aprendizaje organizacional, al lograr ensamblar la visión individual con

una visión compartida, pensada en términos de innovación, desarrollo y futuro (Méndez, 2009).

Estas capacidades directivas están íntimamente ligadas al liderazgo, la inteligencia emocional, el uso del poder y autoridad como características básicas del director de personas, las cuales no pueden pasar desapercibidas en un estudio de este tipo.

2.4.1. Liderazgo

El vocablo “líder” probablemente sea uno de los términos más revisados por la literatura. Basta con detenerse a mirar revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha extendido y generalizado su uso. Esto ha provocado mucha ambigüedad en el uso del término, que se emplea indistintamente.

La organización moderna no permanece ajena a la selección de este término, sobre todo si está vinculado al gerenciamiento y direccionalidad de la misma. Estas son razones suficientes para su abordaje, dada su relevancia dentro del tema que hoy se analiza, como es el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Parafraseando a Lazzati y Sanguineti (2003) con respecto a los roles esenciales que ejerce el gerente y que se relacionan con ciertos elementos de la organización, enfatizan en el rol del gerente como líder al influir sobre personas o grupos para que se encaminen en el logro de objetivos comunes, afirmando que:

“[...] Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos [...]” (Lazzati y Sanguineti, 2003) p. 361.

....y amplían dicho concepto al agregar que:

“[...] el liderazgo es una forma de poder; pero no todo el ejercicio del poder significa liderazgo [...] el líder es una persona activa que busca transformar, cuya acción se materializa en un entorno social y sus decisiones impactan en ese entorno por lo tanto sus valores y creencias son compatibles con el mismo [...]” (Lazzati y Sanguineti, 2003) p. 11, 23.

Arieu (2007) define al líder como “la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño”. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

De acuerdo con los autores antes mencionados, el concepto de la palabra liderazgo trasciende los linderos de la dirección o conducción, tiene que ver con la generación de una atmósfera única en su estilo, que potencia y permea la voluntad de quienes están involucrados, al punto de ganar su voluntad para el alcance de metas específicas. Para esto se requiere del desarrollo de competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar (competencia humanística).

Requiere además, capacidad para ver más allá de lo que un ser tradicional puede percibir, visualizar el futuro de manera más clara que los demás; ver la organización como un sistema y crea el futuro antes que esperar encararlo (competencia conceptual).

Asimismo, para ser un líder eficaz, el gerente debe ser un administrador de recursos de toda índole - financieros, físicos, humanos y tecnológicos, entre otros- maximizándolos mediante el conocimiento profundo de la ciencia, el arte y la técnica (competencia técnica) (Arieu 2007).

Para el caso de instituciones de educación superior, cuya complejidad requiere mayor flexibilidad³⁸, interactividad³⁹ y sinergias en el pensamiento colectivo. Edixon (2006) dice que, los líderes universitarios, ante los desafíos de los nuevos tiempos, necesitan realizar un ejercicio introspectivo, con el objeto de replantearse un nuevo tipo de liderazgo renovador y esperanzador, elevando la capacidad de gobierno de sus dirigentes, mediante la apertura de canales funcionales, que permitan la democratización de los procesos de elaboración y toma de decisiones universitarias, sin obviar las opiniones adversativas para poder construir así la universidad del futuro.

El citado autor le atribuye el calificativo de renovador, porque en el contexto de la gerencia académica, específicamente en la educación superior, los líderes deben entender que su estancia en determinado puesto es momentánea y termina con su eventual sustitución por otro líder.

Edixon continúa diciendo, que el líder renovador debe asumir una actitud prospectiva, abonando el terreno y generando condiciones para que su sustituto continúe su labor. Se trata de un ciclo que se renueva continuamente y no entra en crisis; que requiere de un exitoso liderazgo a la cabeza de las organizaciones y de líderes en las diferentes áreas que conforman la red o estructura de liderazgo en toda la organización (Casares, 1994; Edixon, 2006).

Para el caso que hoy nos ocupa, el verdadero líder renovador y esperanzador se debe desprender de las imperfecciones humanas (léase envidia, egoísmo, hipocresía, individualismo) que atentan contra la unidad y el éxito de la

³⁸ Capacidad de orientar cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.

³⁹ Acción recíproca entre dos o más agentes, fuerzas o funciones.

organización. Debe entender además que los intereses de una cúpula necesariamente desaparezcan con el objetivo de ceder espacio a la participación colectiva. En consecuencia, es una persona que evoluciona y trasciende la nominación de jefe a líder con seguidores.

La puesta en práctica de esta modalidad de liderazgo renovador y esperanzador en el contexto universitario, permitirá generar un escenario organizacional caracterizado por el éxito, donde todos coadyuven para alcanzar los objetivos de la institución; es decir el personal en su conjunto tendrá claro que la calidad de su trabajo es indispensable para el sano funcionamiento de la universidad, y que esa calidad está supeditada a una visión compartida y a una actitud prospectiva, que a su vez serán alimentadas por la siembra constante de valores, modelados en primer lugar por quienes se encuentran en condición de líderes y luego por los demás.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con la función administrativa y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración⁴⁰. Warren Bennis⁴¹, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz -buen planificador y administrador-, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces –con habilidad para desatar el entusiasmo y la innovación– pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Por lo tanto, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes y facilitadores. Es así como John Orlando

⁴⁰ Se define como la acción y efecto de administrar. Gobernar, dirigir una institución.

⁴¹ Su libro “Convertirse en Líder: primero conózcase a sí mismo” fue publicado por Perseus Publishing, en 1994. 226 p.

Crissien en su libro *Gerencia del Siglo XXI*, al referirse al gerente del tercer milenio, habla de un gerente con pensamiento diferente, un líder con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión (gerente-líder). Lo define como el cerebro de la organización que mediante el uso de la tecnología cerebral logra generar una cultura, una filosofía empresarial, un sistema de creencias diferente; y agrega que, las principales competencias de este “gerente-líder” requeridas para lograr los objetivos base de la organización son la integralidad y la capacidad directiva (Crissien 2005).

2.4.2. Inteligencia emocional

En la actualidad, la mayoría de las decisiones del ser humano están determinadas por emociones. Las emociones constituyen el componente psicológico más antiguo del hombre –anterior al lenguaje y al razonamiento– y que compartimos con los mamíferos superiores. Las emociones son una parte esencial de la naturaleza humana. Las emociones son contagiosas. No requieren palabras y como sistema de señales, es uno de los motivos por los que han desempeñado un papel tan crucial en la toma de decisiones. Desde esta concepción, las emociones cumplen un rol fundamental: son fuerzas muy poderosas y se constituyen en el motor más importante de la conducta del ser humano.

Es por esto, que cuando hablamos de inteligencia emocional como una de las competencias clave del director de personas, nos referimos a la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que puedan ser utilizadas para guiar la conducta y los procesos de pensamiento, para producir mejores resultados (Goleman 2007).

Goleman (2007) define la inteligencia emocional como:

“[...] la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones [...]”
(Goleman, 2007) p. 385.

Esto, en función de la utilización de los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Afirma además, que son las competencias emocionales –capacidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional–, que dan lugar a un desempeño profesional excelente; son los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional. Y es en la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre inteligencia emocional de los líderes y resultados de la empresa es verdaderamente espectacular.

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida en que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. Es por esto que Goleman (2007), hace referencia a cinco aptitudes básicas emocionales y sociales muy necesarias en el director de personas:

Autoconocimiento. Se refiere a la capacidad de saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza de uno mismo. Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.

De acuerdo con Goleman (2007), las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

La *conciencia emocional*: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

La *correcta autovaloración*: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

La *autoconfianza*: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

Autorregulación. Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Consiste en manejar las emociones de modo que faciliten la

tarea entre manos, en vez de estorbarla; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales.

Goleman (2007), identifica como competencias emocionales que dependen de la autorregulación:

Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.

Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Motivación. Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Es utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

En relación a las competencias emocionales que dependen de la motivación, Goleman (2007) identifica:

Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.

Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.

Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Empatía. No es más que percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. De acuerdo con el autor antes mencionado, las competencias emocionales relacionadas con la empatía son:

Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del usuario.

Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Habilidades sociales. Se refieren a manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver conflictos, para la cooperación y el trabajo en equipo. Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Según Goleman (2007) este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:

Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión.

Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.

Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.

Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.

Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Por ello es que cada vez son más las empresas que incluyen la inteligencia emocional como un componente vital para la filosofía del gerenciamiento, pues ya no se compite solo con productos sino con el buen uso de la gente. Ya no es suficiente el intelecto y la pericia para el logro del éxito; es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se denomina *inteligencia emocional* que significa entre muchas otras cosas la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

De esta manera, la inteligencia emocional es un concepto dinámico y multifactorial de interrelaciones emocionales, personales y habilidades sociales que influyen en la habilidad general de adaptarse de manera activa a las constantes presiones y demandas.

Goleman y otros (2008) en su libro *El líder resonante crea más*, también hacen referencia a la inteligencia emocional como uno de los aspectos determinantes para el logro de resultados organizacionales. Abordan el aspecto de la inteligencia emocional como una de las competencias muy necesarias en un directivo y defienden dicha tesis al afirmar que la forma como éste maneja las emociones afecta el desempeño organizacional.

Según los autores mencionados, cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas provocando un efecto denominado “*resonancia*”. Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa, generan “*disonancia*”. En función del efecto que provoquen, se habla de *liderazgo disonante* y *liderazgo resonante*.

Es así como el líder resonante es el que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en el grupo una sensación de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender uno de otro y asumir decisiones grupales. Por el contrario, el líder disonante es aquel que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas, desencadenando frustración, resentimiento, rencor y hasta enojo.

En toda gran organización existen, de manera natural, bolsas de resonancia y bolsas de disonancia, y es la proporción entre unas y otras la que determina su clima emocional y, en consecuencia, también su rendimiento. La clave consiste en integrar un cuadro directivo de líderes capaces de crear grupos emocionalmente inteligentes. Esta es una tarea compleja que se torna más difícil si no se toma en cuenta la realidad emocional de la cultura de la organización.

Así pues, para que el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala, –que es el caso que hoy nos ocupa– sea el adecuado en función de los resultados esperados, el equipo directivo debe demostrar que el compromiso viene de la misma cúpula de la organización. Desafortunadamente, lo que se ha

observado en repetidas ocasiones, es que los programas de desarrollo de liderazgo suelen ser una iniciativa más de la División de Desarrollo Organizacional que no ha logrado generar cambios en la conducta ni en la cultura de la institución.

El tipo de cambio requerido implica un alto grado de compromiso. Exige además esfuerzo, apoyo y recursos. Requiere también de una actitud mental y de nuevas conductas, y para que esto ocurra, la cultura, los sistemas y los procesos de la institución, deben experimentar también una transformación muy profunda. Si se tiene en cuenta para el presente caso, dada la complejidad que caracteriza a la Universidad, que los grupos giran en torno al *status quo* y se resisten a todo aquello que pueda amenazarlo, para lograr el cambio requerido, es necesario, además de inteligencia emocional, un liderazgo valiente y fuerte así como la habilidad para ejercer el poder y la autoridad inherentes al puesto.

2.4.3. Poder y autoridad

Para aclarar de mejor manera los estilos gerenciales –tema que hoy nos ocupa– con el objetivo de facilitar su identificación, es necesario el abordaje del concepto de autoridad⁴² que exige profundizar en su parentesco y en su presunta relación con el concepto de poder⁴³ como elementos básicos del estilo gerencial, - dada su estrecha relación con el liderazgo y la inteligencia emocional - teniendo en cuenta que a veces ambos términos parecen confundirse, tanto en la esfera del lenguaje común como en la de pensamiento.

Según Weber, citado por Hermida (2000), el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias. En su interpretación del comportamiento

⁴² Se define como la potestad moral para dirigir la conducta de otros. Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

⁴³ Consiste en la capacidad fáctica de gobernar. Puede definirse también como la facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.

individual, se centra en la orientación subjetiva que posee la acción individual, de acuerdo con una estructura de valores del individuo.

Enfatiza en la construcción de una sociología interpretativa y en el sentido subjetivo de la acción humana, la cual debe ser entendida como aquella cuyo sentido subjetivo hace referencia a otro individuo o grupo.

Pero, ya sea que la acción se realice en referencia al significado subjetivo de quien la ejecuta o por su relación con un tipo ideal de significado subjetivo, en principio, no alcanzaría para establecer una distinción clara entre los modos de obrar basados en causas racionales o los comportamientos meramente irreflexivos.

Debido a que muchas de las acciones humanas son influenciadas por emociones o valores, Weber establece el principio de construcción racional de los tipos ideales. Metodológicamente el tipo ideal constituye lo que podría denominarse un principio de acción racional por lo que, si éste es especificado, el hecho de desviarse es útil para el estudio de la acción, en su relación sobre el posible influjo de elementos irracionales.

Weber propuso el *método de los tipos ideales*, que son categorías subjetivas que describen la intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; puso así los fundamentos para una metodología de trabajo en la sociología moderna –y de todas las ciencias sociales–. Dicha propuesta se apoya en la construcción de modelos teóricos que centren el análisis y discusión sobre conceptos rigurosos.

El primer fruto de la aplicación de este método fue la obra sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905-1906)⁴⁴; trabajando sobre los tipos ideales del «burgués».

Hermida (2000) aborda el planteamiento de Weber en su obra póstuma *Economía y sociedad* (1922)⁴⁵ donde distingue cuatro tipos de orientación del proceder social y centra su atención en el poder y la legitimación de la autoridad como el pilar fundamental en la toma de decisiones: refiere el *Poder legítimo* como consecuencia del puesto, como *poder del conocimiento o de la experiencia*; *Poder de referencia* como la influencia por carisma, *Poder coercitivo* basado en castigo y represión, el *Poder de recompensa* que se basa en dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

Uno de sus discípulos, el sociólogo alemán Robert Michels (1949)⁴⁶, advirtió que las modernas organizaciones tanto privadas como estatales, tienden a quedar bajo el control de reducidos, pero muy poderosos, grupos políticos o financieros. Según la visión de Michels, aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de uno y otro lado, se observa una tendencia a integrarse en élites, que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y por defender sus posiciones a toda costa (Hermida, 2000).

Para Victoria Sau (1981) hay dos tipos de poder: uno positivo,

“[...] el poder como capacidad de pensar y de obrar, sin que dicha capacidad se utilice para hacer que otras/os (sic)

⁴⁴ La obra consiste en una serie de ensayos publicados en la revista académica de Ciencias Sociales más prestigiosa de Alemania en esa época: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. (tomado de Gil Villegas y otros, 2003: Max Weber *La Ética protestante y el espíritu del capitalismo*, introducción y edición crítica de Francisco Gil Villegas M., disponible en www.books.google.com.gt)

⁴⁵ Publicado por el Fondo de Cultura Económica (FCE Colombia) en 1997.

⁴⁶ Sociólogo alemán, especializado en el comportamiento político de las élites intelectuales. Es mejor conocido por su libro *Los partidos políticos*, que contiene una descripción de su "ley de hierro de la oligarquía" publicada en 1911. Fue estudiante de Max Weber.

hagan lo que si no se les fuerza no harían [...] sus sinónimos son competencia, facultad, habilidad". (Sau, 1981) p. 240.

.. y otro negativo,

"[...] el que se ejerce sobre los demás que es estructural e indica dominación". (Sau, 1981) p. 240.

Mintzberg (1973) establece otra clasificación de tipos de poder. En su definición de la dominación nos habla de la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos, así como de que un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o sea de *interés* en obedecer, es esencial en toda relación de autoridad, y describe tres tipos fundamentales de autoridad: tradicional, carismática y legal.

O'Connor (1996) identifica cuatro tipos de poder: el otorgado, el que da la experiencia, el del carisma, el de la información.

De acuerdo con el autor, el *poder otorgado* es el que depende de una función organizacional específica y reconocida formalmente. Quienes tienen este poder cuentan con él en virtud de un nombramiento oficial que les permite actuar en nombre de sus organizaciones.

El *poder de la experiencia* se refiere a aquel que depende de los talentos, habilidades y experiencias personales de quienes lo poseen. Algunos líderes tienen poder otorgado y poder por la experiencia, y lo consideran una experiencia que representa un desafío en extremo elevado. Con frecuencia este poder se ejerce de manera informal.

Un *líder carismático* puede inspirar a sus compañeros a desear entregar su mejor esfuerzo, es mejor que los líderes dependan de otras fuentes de poder junto con el carisma, para influir sobre estos.

En cuanto a la *información* como fuente de poder, ésta ha ganado una importancia cada vez mayor, debido a la tecnología electrónica que ahora permite manejar grandes cantidades de información. La memoria humana proporcionaba acceso a la información vital y necesaria para dirigir la organización. Este tipo de poder se maneja mejor al compartir la responsabilidad de almacenar la información.

Con respecto a la comunicación como fuente de poder, todo trabajo e intercambio social depende de ella. Es el medio para compartir las ideas, sentimientos y recursos. La comunicación se basa en dar y recibir información. En forma más sencilla, consiste de dos actividades: escuchar y hablar. Escuchar y hablar forman las bases de la comunicación, ambas contribuyen en igual medida a desarrollar el intercambio social de información (O'Connor, 1996).

En cuanto al *concepto de autoridad*, se puede definir a partir de la interpretación de Max Weber, quien la describe como la probabilidad de obediencia dentro de un grupo. Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua Española, la autoridad es: "*Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando*"⁴⁷, es decir la aceptación del prestigio y credibilidad que posee una persona por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

En relación con las formas de autoridad, es posible decir que, al igual que el liderazgo, existen diferentes modalidades:

La *autoridad tradicional*, es cuando su aceptación se basa en que siempre se ha procedido de esa forma. La habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Esto es cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. Este tipo de autoridad se centra en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Quienes

⁴⁷ DRAE. 22ª.Ed.

ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y gozan desde un tiempo inmemorial de un status especial, los cambios solo pueden producirse si una porción determinada de la población lo desea.

En la *autoridad carismática*, la aceptación proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio.

En la *autoridad legal, racional o burocrática* los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. A nivel de organización es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando⁴⁸ (Erra, 2001; Tripier 2009).

Por lo tanto, el poder y el uso racional de la autoridad son factores necesarios para que las organizaciones funcionen, pero su excesiva concentración puede conducir a formas de totalitarismo inimaginadas. El uso de la misma, además de otros aspectos, es un elemento determinante del estilo gerencial.

2.5. Estilos gerenciales

Al ser la gerencia una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial; el liderazgo y la habilidad para

⁴⁸ “Capacidad del nivel superior de impartir órdenes o asignar roles a la parte de la organización que le está supeditada”. Terminología legal. CSJ. Chile. p. 635

utilizar el poder y la autoridad que le permitan negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente (Tripier, 2009).

Cada tipo de comportamiento gerencial, genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

Para cada tipo de organización, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar dependiendo de las demandas de los procesos, pero principalmente por las características de la gente a ser gerenciada. El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. A la persona hiperactiva, de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, se opone aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes.

Se pueden perfilar estilos gerenciales, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada estilo tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes y actitudes son las adecuadas. Si cada gerente está consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tiene la posibilidad de hacer los ajustes necesarios –a veces imposibles de lograr– para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70% según Hay Group)⁴⁹ sobre el ambiente y la motivación de la gente. La manera de reducir la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las

⁴⁹ Grupo de consultoría internacional. Citado por Ramírez y otros (2006) en “Procesos desarrollados por gerentes Sociales de ONG’s exitosas en el ámbito de la gestión del Tercer Sector en Cartagena”.

cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias.

Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo.

En tiempos de transformación como los que vive nuestra América Latina y en el caso específico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es importante identificar la combinación de estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

Dado que el estilo gerencial es un fenómeno complejo, que requiere de un equilibrio adecuado y complementariedad entre liderazgo, habilidades directivas, poder y autoridad, muy pocos gerentes emplean una sola forma de ejercerlos al manejar sus organizaciones. Incluso hay gerentes que utilizan diversas modalidades de acuerdo con las circunstancias, con los individuos y situaciones, e implementan lo que piensan que les generará compromiso, eficiencia y satisfacción del cliente a largo plazo.

En cuanto a la diversidad de estilos gerenciales, muchos autores han dado sus aportes a la forma de definirlos y clasificarlos dependiendo de las características personales y del contexto en el cual se desempeña el gerente, sin olvidar, por supuesto, dos elementos determinantes: el poder y la autoridad.

En correspondencia con los conceptos anteriores, diversos autores coinciden en definir el estilo gerencial, de acuerdo con la forma en que los mismos son evidenciados en el ejercicio de las funciones propias del cargo desempeñado.

Mintzberg (1973), señala que el estilo se asemeja al del emprendedor que busca mejorar la organización, diseñador de la adaptación al cambio, supervisor de información interna y externa.

Drucker (1998), apunta a que el gerente debe comportarse y poseer un estilo parecido al de un director de orquesta, el cual dirige a grupos de especialistas, a los cuáles no hay que decirles lo que tienen que hacer [eso está en la partitura, en el plan de ejecución] sino, solamente asegurarse de obtener lo mejor de cada miembro de cada grupo.

Por su parte Senge (1998), suministra tres atributos esenciales en el gerente que definen su estilo: como diseñador de las ideas rectoras de la organización; como mayordomo de la visión de la organización, como maestro facilitador y potenciador de la organización. Bennis & Nanus (2001), afirman que el estilo gerencial de nuestro tiempo consiste en fomentar la libre expresión, que conlleva descubrir la mejor forma de organizarse. El estilo del líder, más que empujar a la gente, consiste en atraerla (Senge ,1998; Bennis & Nanus, 2001).

Según Collins (2002), el estilo gerencial ha cambiado, de ser un genio con mil ayudantes, a ser el líder de un selecto grupo, donde las personas son elegidas por su accionar y pensamiento estratégico; Mateo & Valdano (2003), dicen que el nuevo estilo gerencial consiste en sentir y transmitir la pasión por crear futuro, para estos autores el estilo consiste en “el arte de gestionar voluntades”.

Weinholtd (2005), dice que el estilo gerencial consiste en moverse de un rol a otro mientras se trabaja con un grupo humano. Méndez Benavides (2005), afirma que el nuevo estilo gerencial tiene que ver con la utilización de las emociones correctas para transmitir el conocimiento requerido en una situación determinada, lo que hace brotar en el seguidor la credibilidad en su líder.

También se cuenta con aportaciones importantes de estudios sobre los estilos gerenciales y su relación con el clima laboral⁵⁰, es decir el ambiente interno de trabajo, el cual está determinado por las características, aptitudes y expectativas de los miembros de la organización pero también por la realidad social y cultura de la organización.

Al respecto, Rensis Likert⁵¹ y sus asociados de la Universidad de Michigan, citado por Sandoval (2004)⁵², dentro de su extenso trabajo ha estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, Likert, desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes. Diseñó un cuestionario a escala considerando ocho dimensiones evidenciadas por el estilo gerencial: la forma de ejercer la autoridad; la forma de motivar a los empleados y responder a sus necesidades; la forma de comunicación y la manera de ejercerla; la forma de utilizar el poder e influencia; la toma de decisiones; la forma de dirigir y orientar a los demás; la forma de delegación, así como el conocimiento del puesto.

Sobre esta base, Likert identifica cuatro estilos gerenciales: autoritario explotador; autoritario paternalista; consultivo y participativo. Los dos primeros corresponden a un clima de tipo autoritario y los restantes aun clima tipo participativo. La diferencia radica en el tipo de comportamiento asumido por los subordinados en función del comportamiento percibido de los directivos.

Litwin y Stringer (1968) en sus estudios sobre clima resaltan que el mismo depende de seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual,

⁵⁰ Es el conjunto de características permanentes que describe a la organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

⁵¹ Investigador social y psicólogo organizacional. Fundador del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan.

⁵² Maestra en Administración. Profesora-investigadora de la División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Partiendo de estos estudios, se pueden identificar, seis estilos gerenciales:

El *coercitivo* o *autocrático* con énfasis en el acatamiento inmediato de los subordinados, da órdenes impone criterios y asimismo, dirige de la manera en que solo él tiene el poder y autoridad para dar y tomar decisiones.

El *directivo* que enfatiza en el liderazgo y los aportes a largo plazo, utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a su personal una gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que su personal fije sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.

El *afiliativo* cuyo énfasis principal está en crear armonía.

El *democrático* centrado en el consenso de grupo y la generación de nuevas ideas, consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación, es percibido como el tipo de líder que no emprende acciones sin participación de sus subordinados.

El *marcaritmo* que se preocupa por alcanzar los objetivos con altos estándares, y

El *orientador* cuyo énfasis principal es el crecimiento profesional de los empleados (Litwin y Stringer, 1968).

Blake & Mouton⁵³, citados por Lazzati y Sanguineti (2003), muy reconocidos por sus trabajos en la investigación, capacitación y consultoría en el campo

⁵³ Robert Blake y Jane Mouton son, respectivamente, presidente y vicepresidente de *Scientific Methods, Inc.*, una organización que proporciona servicios de consultoría en ciencias del

gerencial, destacan dos dimensiones fundamentales para examinar el perfil de un gerente: su preocupación por la producción y su preocupación por las personas. Sobre esta base crearon el “Grid Gerencial” o rejilla administrativa que comprende cinco prototipos de estilos gerenciales y refleja el carácter bidimensional del liderazgo. Identifican una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí:

El 9;1 *estilo de mando autoridad-obediencia*. La máxima preocupación por la producción (9) se combina con una mínima preocupación por las personas (1). Es el jefe chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango, que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad. Suprime conflictos y mantiene la mirada puesta en la producción. Es manifiesta su escasa sensibilidad ante las necesidades humanas.

El 1;9 *estilo gerente del club campestre* (esquina opuesta del Grid en la parte superior izquierda). Según este estilo, los gerentes hacen fuerte énfasis en las personas (9) y manifiestan poco interés por la producción (1) y en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de la organización. El ambiente de trabajo es relajado e informal.

El 1;1 *estilo de mando empobrecido*. Hay una mínima preocupación tanto por la producción (1) como por las personas (1). Se caracteriza por la importancia del liderazgo en todos los niveles: el gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir; está solamente en la organización para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación.

comportamiento a la industria. Ambos son psicólogos, entrenados en universidades de los Estados Unidos. Blake fue quien diseñó y probó la “Rejilla Gerencial” (Managerial Grid) durante su trabajo aplicado en la industria manufacturera.

El 5; 5 *estilo basado en el hombre-organización* (es el centro del Grid). El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea (5) del bienestar satisfactorio (5). La filosofía de trabajo es obtener resultados, sin mayor esfuerzo; hacer el trabajo, pero a un ritmo cómodo; no presionar demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es exigente. Al mismo tiempo, no dar libertad con demasiada facilidad para no ser considerado débil; ser justo, pero firme.

El 9;9 *estilo administración por equipo*: (esquina superior derecha del Grid). Insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente (9) con la máxima preocupación por la producción (9). El Gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas. Los administradores muestran en sus acciones mayor dedicación posible tanto a la gente como en la producción. Son los auténticos administradores de equipo que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con la de los individuos (Lazzati y Sanguineti, 2003).

El “grid gerencial” es conciliable con la mayoría de los modelos de estilos gerenciales, pues muchos de los atributos aquí definidos pueden agruparse bajo los ejes de preocupación por la producción o por las personas, tales como la iniciativa, delegación, resolución de conflictos, toma de decisiones, motivación y comunicación.

Los gerentes pueden utilizar, y en efecto lo hacen, los cinco estilos gerenciales antes mencionados. El determinar cuál estilo emplea más un gerente y en qué situaciones dichos estilos son más o menos efectivos es de mucha utilidad, debido a que el comportamiento del gerente afecta directamente la motivación del empleado, de ahí es esencial que el gerente comprenda la relación entre su estilo y el ambiente de trabajo, así como las repercusiones del mismo en el logro de los resultados esperados.

2.6. Estructura organizacional

El tipo de estructura que adopta una institución está determinada por la naturaleza de las funciones que ha de cumplir dadas las características de su contexto. Daft (2000) la define como la columna vertebral del modelo de gestión. La estructura es un instrumento básico para la consecución de la estrategia. La bibliografía relacionada con la gestión de empresas contiene diversas aportaciones que ponen énfasis en la importancia de la estructura.

A este respecto, la historia demuestra claramente que las organizaciones que se han mantenido han sido aquellas que se han adaptado modificando sus objetivos, sus funciones y por ende sus estructuras organizacionales. Tal realidad está en la médula misma de la problemática universitaria en el largo plazo, más allá de los problemas de acceso, financiamiento, pertinencia e internacionalización que hoy complejizan y desafían la actividad universitaria. (Rama, 2006).

Al interior de las instituciones de educación superior muchos países han sido testigos de reformas y transformaciones significativas, incluyendo la aparición de nuevos tipos de organización, cambios en los patrones de financiamiento y de modalidades de gobierno, establecimiento de mecanismos de evaluación y acreditación, reformas curriculares e innovaciones tecnológicas, creación de sedes y subsedes regionales o generación de mecanismos de remuneración asociados a la productividad.

Es así como, de acuerdo con Jarvis (2006), la estructura organizacional y su forma de gerenciamiento se está pareciendo cada vez más a la de ciertos tipos de empresas. En sí esto no tiene por qué ser malo, siempre que permita el logro de los fines y propósitos del trabajo universitario, aunque hace falta por investigar más sobre los sistemas de administración universitaria para demostrar que este cambio haya sido realmente beneficioso para las universidades.

Esto supone el analizar aquellos escenarios en los que la institución puede desarrollarse sin perder la esencia que la caracteriza desde su génesis. El transformar las estructuras conceptuales, organizacionales y administrativas de la universidad, tiene como objetivo lograr su reafirmación, fortalecimiento y desarrollo, más allá de sus límites institucionales inspirada en un nuevo humanismo, caracterizado por la socialización del conocimiento y por la generación del saber científico, cultural y tecnológico, colocada al servicio del hombre (Núñez, 1999).

A través de la historia, han aparecido diversas iniciativas que proponen modelos de configuración estructural o diseño organizacional enfatizando las características particulares de la universidad, de acuerdo con varios factores como lo son el tamaño, sus operaciones y tecnología de la información, su entorno y la estrategia elegida para crecer y sobrevivir (Schermerhorn y otros, 2005), tal como se ha descrito en el apartado de los modelos de gestión.

La estructura organizacional debe estar diseñada de tal manera que sea perfectamente clara para todos: quién debe realizar cada tarea y quién es responsable por determinados resultados para eliminar las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y lograr un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la institución.

Henry Mintzberg (1988), concuerda con Daft (2000), en cuanto a la relevancia de la estructura organizacional para el eficiente desarrollo de las funciones organizacionales. En su libro *La Estructuración de las Organizaciones*, plantea cuatro configuraciones naturales (componentes), siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales que son como piezas de un rompecabezas.

Un primer elemento es lo que él llama “La Cúspide Estratégica” o Administración Superior como el nivel más alto de la estructura. Aquí se ubican

los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupan de que la organización cumpla, efectivamente, su misión. Esto implica supervisión directa (coordinación, normalización), relaciones con el entorno (enlace, vinculación, negociación) y el desarrollo de la estrategia de la organización (adaptación, toma de decisiones).

Un segundo elemento estructural, según el autor mencionado es “el Centro operativo”, el cual está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización (producción). Identifica también la “línea media”, que constituyen el vínculo entre la cúspide estratégica y el centro operativo; es la cabeza visible de la unidad de trabajo, controla el entorno y las actividades de la unidad, negociador interno y externo, asigna recursos, resuelve conflictos.

Dentro de esta configuración está también “la estructura técnica” que son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo, estudian la adaptación y normalización de las pautas de la actividad de la organización. Finalmente, está el “personal de apoyo” que proporciona servicios indirectos al resto de la organización fuera del núcleo de operaciones, en forma de apoyo, asesoría y orienta la toma de decisiones (Mintzberg, 1991).

Sin embargo, no se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad y que si se pretende combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados, ya que, la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Según esto, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones y cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Estas configuraciones son típicamente puras, lo que una vez Max Weber denominó “*tipos ideales*”. En la realidad no existen como tales, “son modelos, simplificaciones, útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita”⁵⁴ (Mintzberg, 1991).

Además, es importante tener presente que “cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones⁵⁵ que hace que la organización se diseñe a sí misma con una configuración particular, por ejemplo:

El ápice estratégico ejerce una presión para liderar, por medio del cual conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por la supervisión directa. Las organizaciones que ceden a esta presión adoptan la configuración centralizada llamada de estructura simple o empresarial⁵⁶ (Mintzberg, 1991).

La tecno estructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de la normalización de procesos de trabajo, fomentando sólo la descentralización horizontal limitada. Las organizaciones que ceden a esta presión, debido a la necesidad de disponer de una rutina eficiente, adoptan la configuración de burocracia mecánica o maquinal⁵⁷.

⁵⁴ En palabras de Cuauhtémoc Molina “Max Weber no fue ni administrador, ni gerente, ni mucho menos empresario. Su percepción sociológica se ubicó en el terreno de las organizaciones sociales, no en el ámbito de las organizaciones empresariales, industrias y negocios mucho menos universidades. Es claro que sus ideas fueron extraídas de la sociología y aplicadas en el campo de la empresa y de la administración gerencial. Por ello, es que sus ideas son difícilmente aplicables en la administración moderna. Sin embargo, una cosa es clara: a partir del análisis del modelo burocrático puro, Weber muestra, sin proponérselo, justamente lo que no debe hacerse”. (Cuauhtémoc Molina, Universidad Veracruzana. Disponible en www.monografias.com)

⁵⁵ Mintzberg y la dirección (1991). Pp. 128-133.

⁵⁶ “Este tipo de configuración tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización plana; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones”.

⁵⁷ Según Mintzberg (1991) “La burocracia maquinal, se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”.

En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para desmembrar la estructura, para concentrar el poder en sus propias unidades por medio sólo de una descentralización vertical (y paralela) limitada para ellos mismos. Cuando la organización cede a esta presión, adopta la configuración diversificada o forma divisional⁵⁸.

Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con el objeto de minimizar la influencia que otros tienen sobre su trabajo (directivos y tecnócratas). Cuando la organización cede a esta presión, tiende a adoptar la configuración de burocracia profesional⁵⁹, con completa descentralización horizontal y vertical del poder entre el núcleo de operaciones, lográndose la coordinación principalmente por medio de la normalización de habilidades.

El personal de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. Cuando la organización cede a esta presión adopta la configuración innovadora o de adhocracia⁶⁰ (Mintzberg, 1988).

También la ideología existe en forma de una fuerza dentro de cierto tipo de organizaciones, fomentando el que sus miembros se aglutinen; pero, a veces, puede llegar a dominar la normalización de las reglas como mecanismo coordinador principal, haciendo que la organización adopte la configuración

⁵⁸ La forma divisional, es característica de las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en corporaciones empresariales e instituciones públicas y gubernamentales (universidades). Hay poca innovación, altos costos de funcionamiento.

⁵⁹ La burocracia profesional es una estructura altamente democrática pero descentralizada. Requiere de una mínima estructura y jerarquía media pues los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan. Hay autonomía y requiere un staff de apoyo grande.

⁶⁰ La adhocracia es una estructura propia de las organizaciones jóvenes. Hay descentralización y uso de tecnologías innovadoras. El trabajo es en equipos multidisciplinarios. Hay poca burocracia y una alta eficiencia. Se fomenta la creatividad e innovación.

misionera⁶¹, logrando la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización.

La política también existe en otras organizaciones, tal es el caso de las universidades estatales y organizaciones gubernamentales, como fuerza conflictiva que hace que las personas se segreguen, pero también puede dominar cuando no predomina ninguna parte de la organización, ni ningún mecanismo de coordinación, entonces la organización adopta la configuración política⁶² que no tiene ninguna forma estable de centralización o de descentralización.

De acuerdo con el planteamiento de Mintzberg (1988), las universidades corresponden a un tipo de organizaciones identificadas como *burocráticas profesionales*, se caracterizan por un núcleo operativo estable, de comportamiento estandarizado pero complejo, por lo que debe ser controlado directamente por los operadores.

Los operadores de estas funciones (los académicos) presentan altos grados de especialización y autonomía en el desempeño de sus funciones, siguen patrones estandarizados normalmente establecidos. Eso significa que en la organización de las instituciones universitarias la participación de operadores como directivos en la línea media, es fundamental para vincular el núcleo operativo con el ápice estratégico (donde también participan los académicos), conformado por las instancias de gobierno y de política, donde se integran los

⁶¹ Este tipo de estructura o configuración misionera es un sistema rico en valores y creencias y frecuentemente está asociada a un liderazgo carismático. Hay claridad en la misión de la organización. Es descentralizada y poco burocratizada.

⁶² La estructura política se fundamenta en el poder ilegítimo, a menudo por propio interés, resultando en conflictos que separan a los individuos o las unidades. Se expresa en juegos políticos y algunos coexisten con los de poder legítimo, son antagonistas o los sustituyen. Generalmente envuelven a una organización convencional; pero, a veces son lo bastante fuertes para crear su propia configuración. Hay ausencia de ideas convencionales de coordinación concentrada y de influencia, sustituidas por el juego del poder informal. Son frecuentes las confrontaciones, las alianzas inestables, organización politizada, arena política completa.

propósitos, las estrategias y los recursos, en función de los fines y propósitos organizacionales.

En las organizaciones universitarias también se desarrolla una *tecnología*, que es el medio que utiliza el nivel estratégico para mejorar la efectividad del núcleo operativo en sus funciones, mediante la estandarización de procesos (planificación, control, análisis y evaluación) y el desarrollo de los académicos –reclutamiento, perfeccionamiento e información–. Asimismo, contempla un personal de apoyo, correspondiente a las unidades especializadas que suministran servicios fuera del núcleo operativo –finanzas, informática, logística, recursos físicos y servicios estudiantiles– (Guerrero, 2007).

Por su parte, la especificidad del núcleo operativo radica en la complejidad de las funciones que desarrolla, las que convencionalmente se relacionan con la producción, circulación y difusión del conocimiento en la sociedad mediante la investigación, la docencia, la extensión y el servicio, como tradicionalmente se identifican dichas actividades. De acuerdo con Brunner y otros (2005) estas funciones en la actualidad, pueden especificarse en los términos siguientes:

- La producción, difusión y reproducción del conocimiento mediante actividades de análisis, investigación y experimentación en las distintas áreas del conocimiento científico y tecnológico; servir de soporte para la expresión creativa, la reflexión cultural, el debate público y la apertura de la sociedad hacia el mundo global de la ciencia, la tecnología y las ideas contemporáneas.
- Formar capital humano avanzado mediante la enseñanza superior y ofrecer oportunidades de formación continua para el mejoramiento, renovación o ampliación de las competencias y capacidades de las personas que desempeñan labores directivas, científicas, académicas, profesionales y técnicas en las organizaciones del país.

Esto hace que las universidades como organizaciones evidencien un ordenamiento en su estructura para alcanzar con excelencia sus fines y objetivos y que, al igual que cualquier otra organización que se dedique a prestar servicios o producir bienes, la misma sea acorde al contexto en el cual se desenvuelve.

Es en este punto donde la Universidad de San Carlos de Guatemala, en términos de funcionalidad como organización y tomando en cuenta su enorme responsabilidad, debe abrirse a la flexibilidad estructural ante los retos de la renovación constante exigidos por el entorno.

Estos retos exigen calidad en todas las áreas, por eso se hace preciso la renovación constante de la gestión integral impulsando mayor eficiencia y eficacia en consonancia con los valores universitarios, necesarios no solo para la calidad de servicios sino también para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos de la Universidad.

En el contexto universitario, desde luego, esta situación adquiere mayor relevancia, por cuanto en ella convergen intereses espirituales alineados con creaciones intelectuales, relacionadas o asociadas con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas. Muy frecuentemente las relaciones de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria, tienden a gravitar alrededor de razones, que si bien buscan exaltar la espiritualidad⁶³, igualmente pueden reflejar posiciones encontradas como consecuencia de enfoques no siempre complementarios y suplementarios.

Por otro lado, la preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, que existe hoy en día al interior de las universidades, probablemente demanden nuevas reformas, sin perder su esencia; ésto

⁶³ La excelencia Académica, entendida como condición que favorece la sensibilidad y el idealismo, producto de una socialización que se da en medio de un singular ambiente, cultivado por la intelectualidad dominante.

representa el mayor desafío. Se tiene más éxito cuando se hace bien lo básico (Brown y otros, 2002).

A este respecto, La UNESCO (1998) en su informe sobre la Conferencia Mundial sobre Educación Superior⁶⁴ al referirse a los retos de la educación superior en América Latina, dice que la misma nunca ha sido tan importante para el futuro del mundo en desarrollo como lo es ahora, dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos; que ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante.

En este sentido, la universidad moderna, para construir respuestas pertinentes, deberá situarse en un campo donde las crisis, las turbulencias y los desórdenes dejen de verse sólo como contextos de riesgo y comiencen a vislumbrarse como campos de posibilidades. Para esto es necesario cambiar, de acuerdo con varios autores, la “idea de universidad” por la de “Universidad de las ideas”⁶⁵, lo cual exige pensarla en función de sus múltiples y complejas dimensiones, lo que implica además de otros cambios, crear estructuras innovadoras y con la suficiente flexibilidad que permitan fijar estrategias, de acuerdo con los cambios constantes y permanentes que la afectan.

2.7. La Universidad de San Carlos de Guatemala

La Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC–, fundada el 31 de enero de 1676, fue una institución pionera en América Latina, primero por ser la cuarta en fundación, después de la Universidad de Santo Domingo, UNAM (México) y San Marcos (Perú), y luego por la calidad académica que la ha caracterizado. Sin embargo, trescientos treinta y cuatro años después, esta casa de estudios superiores que para el año 2011 alberga a 153,112 estudiantes (103,852 en la ciudad capital y 49,260 en los centros regionales e Instituto

⁶⁴ Tuvo lugar en París del 5 al 9 de Octubre de 1998. .

⁶⁵ Muchos autores han escrito, directa o indirectamente sobre la idea de la universidad. Sin embargo, uno de los autores que aboga por este cambio en la conceptualización es Sousa Bonaventura citado por García Guadilla (2005) en su artículo “*Balance de la década de los '90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior*”.

tecnológico)⁶⁶ enfrenta una variedad de retos y desafíos vinculados con su compromiso social.

Por la cobertura geográfica –tiene presencia en 18 de los 22 departamentos del país– por su tradición de más de tres siglos, por la presencia de sus mejores mujeres y hombres en la ciencia, la tecnología y los acontecimientos más significativos en la historia guatemalteca, sobre todo en la vida social, política y económica del país, en la cual la orientación, vinculación e incidencia de la universidad ha jugado un importante papel al servicio de los intereses populares y nacionales, principalmente en cuanto a la defensa de los recursos y bienes nacionales, la USAC tiene una base de población significativa que se traduce en un reconocido liderazgo en procesos de gran impacto social, como por ejemplo en la construcción y consolidación de la paz y la democracia.

Las indicaciones de los Acuerdos de Paz para la Universidad de San Carlos, en coherencia con los mandatos que la Constitución Política de la República le asignan, en el sentido que debe cooperar al estudio y solución de los problemas nacionales por medio de la investigación, la docencia y la extensión, para lo cual debe plantearse la necesidad de alcanzar la excelencia académica en función del desarrollo sostenible.

Todo ello se recoge en la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala⁶⁷, la cual establece que su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico⁶⁸.

⁶⁶ Información del Departamento de Registro y Estadística .Año 2011.

⁶⁷ Universidad de San Carlos de Guatemala, recopilación de Leyes y reglamentos de la USAC, Dirección de Asuntos Jurídicos. Editorial Unversitaria.2002.página 1.

⁶⁸ Artículo 2, título 1, “Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala”

Misión:

“En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.

Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo”.

Visión:

“La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica”⁶⁹.

2.7.1. Gobierno universitario

La Constitución Política de la República de Guatemala emitida en el año de 1945, consagró como principio fundamental la autonomía universitaria, y el Congreso de la República complementó las disposiciones de la Carta Magna con

⁶⁹ Para efectos del presente trabajo se entiende por “excelencia académica” la calidad de ideas, principios y actuaciones de aquellos universitarios-trabajadores y alumnos- que se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todo un ejemplo vivo de vida coherente en un marco de libertad competencia y respeto.

la emisión de una Ley Orgánica de la Universidad, y una Ley de Colegiación obligatoria para todos los graduados que ejerzan su profesión en Guatemala.

Desde septiembre del año 1945, la Universidad de San Carlos de Guatemala funciona como entidad autónoma con autoridades elegidas por un cuerpo electoral, conforme el precepto legal establecido en su Ley Orgánica. Se rige por los siguientes principios que, entre otros, son el producto de la Reforma Universitaria en 1944: Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin injerencia alguna del Estado. Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía. Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario. Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad. Elección del personal docente por méritos, en examen de oposición. Participación estudiantil en las elecciones de autoridades universitarias. Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades.

2.7.2. Oferta y demanda

La demanda de educación superior se manifiesta cada vez con mayor intensidad en la medida que avanzan los procesos democráticos y cambios socioeconómicos y tecnológicos. Guatemala ha sido especialmente sensible a estos aspectos, ya que para una población que sobrepasa los 14 millones de habitantes, las universidades del país tienen una cobertura menor de 9% del total de la población con educación media, y de este porcentaje la USAC atiende por lo menos el 6.6% de las personas que cumplen con ese requisito para continuar estudios superiores; el resto es cubierto por las universidades privadas que actualmente son 12: Universidad Landívar, Universidad del Valle de Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Universidad Mariano Gálvez, Universidad del Istmo, Universidad Panamericana, Universidad Rural, Universidad Galileo,

Universidad Mesoamericana, Universidad San Pablo, Universidad de Occidente y Universidad Internaciones.

Actualmente el 65.39 % de los estudiantes universitarios de Guatemala estudian en la Universidad de San Carlos, y el 90% de los profesionales que están ejerciendo en el país son graduados de la USAC⁷⁰.

Hasta ahora, la Universidad de San Carlos de Guatemala es la universidad que tiene mayor cobertura en el país, no sólo por el número de estudiantes, el número de carreras técnicas, licenciaturas y doctorados, sino también por su cobertura geográfica, para lo cual cuenta con 15 Centros Universitarios fuera de la ciudad capital y varias secciones departamentales y extensiones en diversas cabeceras departamentales y municipales las cuales se encuentran en proceso de integración a los Centros Regionales. Adicionalmente, la USAC sigue siendo la única universidad del país para estudiar algunas carreras, entre ellas, Medicina Veterinaria, Zootecnia, Ingeniería Sanitaria, Trabajador Social Rural, Educación Física, Geología, y otras.

El historial de crecimiento de la población estudiantil de la USAC, ha manifestado en promedio la duplicación en períodos de 10 años. En el pasado se visualizó esa tendencia, lo cual fue punto de partida para que desde la década de los años sesenta del siglo pasado se iniciara el esfuerzo para construir instalaciones universitarias en el campus central de la zona 12, y en los años 1998 al 2000 la edificación de las instalaciones del Centro Universitario Metropolitano (CUM) en la zona 11 de la ciudad capital, que alberga actualmente a la Facultad de Ciencias Médicas y a la Escuela de Ciencias Psicológicas. En años recientes tuvo lugar la creación de un segundo Centro Metropolitano que funciona en el Paraninfo Universitario (Zona 1 de la ciudad de Guatemala) y alberga a la Escuela Superior de Arte.

⁷⁰ IESALC/UNESCO (2005). José Humberto Calderón. Estudio sobre Repitencia y Deserción en la Educación Superior en Guatemala.

Se calcula que en los próximos años habrá un incremento promedio de la población estudiantil de 5% anual, frente a lo cual las instalaciones actuales no podrán dar cobertura adecuada.

2.7.3. Niveles gerenciales

La Universidad de San Carlos se instituyó a partir de 1875 como cuerpo científico y literario, encargado del desarrollo de las carreras profesionales y del fomento de las ciencias y de las letras, pasando a ser dependencia del gobierno⁷¹. La estructura facultativa y la formación profesional fueron dirigidas sustancialmente por una corriente de pensamiento positivista. Durante el gobierno de la revolución del país (1944-1955), su gobierno interno y autonomía fueron objeto de reestructura, sin embargo, su organización no ha sufrido cambios sustanciales. Esta estructura caracteriza su modelo de gestión como del Siglo XIX, es decir de tipo tradicional y contrasta con las características del contexto en la primera década del Siglo XXI, siendo la que aún persiste.

De esa cuenta, tal como puede observarse en el anexo No. 5, la Universidad aún conserva un modelo convencional, evidenciando una serie de debilidades y distorsiones en el funcionamiento de su esquema burocrático -el cual podría ser la razón de la crisis actual- que riñe con su conceptualización como universidad que aprende.

Herbert Simon⁷², citado por Estrada (2006), vincula el nivel gerencial con la toma de decisiones y concibe la dinámica de la organización en términos de una evolución constante entre decisiones que son el resultado de un proceso de razonamiento entre los agentes involucrados. Sugiere que las organizaciones

⁷¹ Cuadernos del CEUR. Boletín No. 20. 1993.

⁷² Economista estadounidense. Obtuvo el Doctorado en Ciencias Políticas en la Universidad de Chicago. Profesor en la Universidad de Carnegie Mellon en Pittsburg. En 1978, la Real Academia de Ciencias de Suecia le confiere el Premio Nobel de Economía, por sus estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones y sus amplias contribuciones a la comprensión del proceso, entre las que destaca la teoría de la racionalidad limitada (Comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Madrid: Aguilar 1962).

deben interpretarse dinámicamente desde la teoría de la evolución natural y no desde un enfoque mecanicista. Esto implica concebir la gerencia como sinónimo de toma de decisiones, pero Simon pone especial énfasis en el “cómo”.

En tal sentido, las decisiones son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. De acuerdo con Parra⁷³ (2004), la tarea gerencial es una función esencial en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad –ver la realidad dentro de un sistema coherente– en la toma de decisiones, en términos de los objetivos organizacionales.

Es así como el referente primordial de la toma de decisiones organizacionales no es la presencia de diversos niveles gerenciales, sino una filosofía de acciones colectivas, identificada por cada trabajador en un ambiente laboral participativo.

De acuerdo con esta concepción, en el proceso de toma de decisiones en la Universidad de San Carlos se pueden identificar tres etapas o niveles gerenciales:

Nivel estratégico, se refiere a aquel nivel donde hay una decisión que tomar que afecta a toda la organización. Se puede asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar. Las personas que se desempeñan en este nivel reciben diferentes denominaciones según el cargo y la forma de nombramiento, ya sea por designación o elección (rector, directores generales, decanos, directores de centros regionales, directores de escuelas no facultativas, secretarios, jefes de división y directores de programas) y son los encargados de establecer las políticas, dirigen la interacción de la organización con su entorno y diseñan los planes estratégicos. En este nivel, según datos existentes en la División de Desarrollo Organizacional, actualmente existen 88 puestos.

⁷³ Profesor-investigador de la Universidad Pontificia Bolivariana. Entre su producción literaria se encuentra "Los Modernos Alquimistas. Epistemología Corporativa y Gestión del Conocimiento" publicada en el 2004 e "Innovación: la única manera de construir futuro" en proceso de publicación.

Nivel de diseño. Aquí se proponen, analizan y desarrollan los posibles cursos de acción. La responsabilidad mayor en este nivel es llevar a la práctica las estrategias que mejor se ajusten a las capacidades organizacionales. Este nivel es el vínculo entre el nivel estratégico y la acción. En este nivel se ubican las unidades de apoyo funcional y las unidades ejecutoras del desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Las unidades de apoyo funcional comprenden las unidades de dirección en apoyo a los fines de la Universidad, fungen como instancias de comunicación y coordinación con las unidades académicas y las unidades de decisión superior. Las principales se mencionan a continuación: Dirección General Financiera, Dirección General de Investigación, Dirección General de Docencia, Dirección General de Extensión Universitaria, la Dirección General de Administración y la Coordinadora General de Planificación.

Las unidades ejecutoras de las funciones básicas son las responsables de ejecutar las funciones sustantivas de la Universidad (docencia, investigación y extensión), las cuales son: 10 Facultades que se agrupan en tres grandes áreas: Ciencias de la Salud, Social Humanística y Técnica; 8 Escuelas no facultativas y 18 Centros Universitarios Regionales. Todas ellas cuentan con su propia estructura administrativa de acuerdo con los niveles y dependencias administrativas del quehacer específico de cada una.

Nivel de elección del curso de acción. Aquí es donde se escoge entre una gama de opciones posibles, aquellas que son la mejor opción. En este nivel se ubican aquellos cargos dentro de la estructura administrativa de las unidades académicas o dependencias y el número depende del tamaño de la misma. En este nivel se ubican las personas responsables del trabajo de los que ocupan el nivel más bajo dentro de la estructura de la organización, son los que dirigen a empleados, no siendo gerentes, tales como los jefes de departamento, coordinadores de área, coordinadores de centros de investigación y coordinadores de programas.

2.7.4. Características demográficas

De acuerdo con el tamaño y tiempo de vida, la USAC es considerada como macro universidad, donde además convergen diferentes culturas e interactúan como mínimo tres tipos de generaciones⁷⁴, cada una con historias de vida, experiencias, vivencias y necesidades específicas que actúan en un ambiente altamente influenciado por factores del contexto socio-político, cultural e histórico donde tiene lugar el quehacer académico. Por lo tanto, es muy probable que se requieran diferentes formas de gestión y, es allí en donde radica la complejidad, porque en la vida organizacional, difícilmente se tengan personas de sólo una generación.

Diversos autores (Dinesh y Sousa 1997; Mayo 2003; Deal 2007; Simón 2008; entre otros), describen cómo la vida de cada generación ha sido influenciada de manera diferente, lo cual repercute en tener distintas formas de ver el mundo y comportamientos. Mayo (2003) en su artículo sobre la gestión de la diversidad y sus implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos, hace referencia a este factor como “un arma de doble filo” por los efectos de la misma en el desempeño organizacional. Entre los efectos positivos se encuentran la innovación y la mejora en la resolución de problemas, sin embargo se pueden presentar problemas de integración social y de rotación.

Al respecto Cristina Simón⁷⁵ (2008) aborda las *diferentes edades*, *diferentes perspectivas* y coincide con Deal (2007) sobre las diferencias que surgen por las “distintas formas de contemplar la vida”, fruto del momento vital de cada segmento demográfico, las cuales no han sido fáciles de detectar hasta el momento, pero existen, y marcan importantes diferencias en todos los ámbitos de nuestra vida diaria y el entorno laboral no es, ni mucho menos, ajeno a ellas.

⁷⁴Mora Bautista, E. (2008) habla de generación como el conjunto de seres que cohabitan y comparten una época, una fracción del tiempo, por lo regular se asocia el concepto a un conjunto de jóvenes que trastocan de manera importante los paradigmas, creencias y utopías de un grupo anterior. Disponible en mx.geocities.com/fabricadepolvo/manual.htm

⁷⁵ Profesora del Instituto de Empresas. Directora Académica del Centro de Recursos Humanos. Escuela de Negocios.

De acuerdo con los autores antes mencionados, la generación “W”, nacida de 1935-1970, tiene actualmente 40 años o más; ha sido influenciada por la llegada del hombre a la luna, la guerra de Vietnam, el desarrollo de la TV y proviene de una familia tradicional. Aprende por conferencia, tiene actitud pasiva receptiva, atrapada en el trabajo rutinario, cree en la planificación familiar y en la planeación del futuro. Reglamenta la voluntad a fin de exterminar los imprevistos, se adaptan al tipo de empresa rígida, son ejecutivos (as) leales a la empresa y permanecen largo tiempo en las mismas.

Para la generación “X”, nacidos 1971-1983, se mencionan como factores de influencia la creación de la PC, informática computarizada, matemática elevada al rango de costumbre, juegos de video, familias separadas, escándalos-divorcios. Se caracterizan porque aprenden haciendo, actitud pasiva disciplinada, la inexistencia y el desencanto son la moda, sociedad homogénea e identificable, cree que el conocimiento es un estorbo, lo importante es lo inmediato, se siente dueña de lo exclusivo (la música, el cine, el cómic, la literatura), es la generación de lo alternativo y la contradicción, diversificación limitada, es la primera generación totalmente globalizada es, al mismo tiempo, la generación más diversificada. Empresa tradicional moderna, ejecutivo leal a la empresa, empresas que se fusionan, redimensionan y recortan personal.

En cuanto a la generación “Y” afirman que son los nacidos de 1984 en adelante. Influenciados por Internet y la tecnología digital, familias diferentes, son hijos muy deseados y protegidos, educados con la tecnología que cambia a la velocidad de la luz. Aprenden por simulación. Actitud activa cuestionadora. Alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Son el recambio profesional y el catalizador de las últimas transformaciones que vive la empresa caracterizados por la creatividad, flexibilidad y conciliación, tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida, tienen la suerte de poder elegir y exigir y saben lo que quieren: controlar su tiempo, no sentirse un número y tener un salario que recompense el enorme esfuerzo, rechazan empleos que “exigen sacrificio y compromiso excesivo” y disfrutan con el “cambio, cambio, cambio”, a

veces se sienten desorientados y sufren de vértigo “por el futuro”: Su vocación no es clara y necesitan tutela.

De acuerdo con Mayo (2003), los pertenecientes a esta generación requieren de un jefe que les ayude a descubrir sus intereses, sus habilidades y sus debilidades, un superior que les muestre el camino que les permitirá definir sin prisas su carrera profesional, es la generación de los másteres y del equilibrio entre trabajo y vida. Su formación es excelente, aunque tal vez demasiado académica.

Los de la generación “Y” tienen equilibrio laboral y personal, no desean renunciar a sus otras actividades y aficiones, aunque trabajen: el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado; quieren desempeñar una tarea por objetivos, y saber cómo y cuándo, si lo desean, pueden escalar y ascender puestos en la empresa; no están dispuestos a ser medidos de la misma forma que sus compañeros, exigen que su salario se adecue al desempeño de su tarea y recompense su trabajo y su formación, reclaman beneficios sociales; la instrucción forma parte de su estado vital y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un buen ambiente de trabajo. Rinden más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado, donde hay confianza en su desempeño y que las labores que desempeñan son importantes, les gustan los premios a sus éxitos profesionales. Para ellos el desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en su escala de valores. Quieren jefes comprometidos y justos y tienen tendencia a cuestionar el status quo.

Con ellos es conveniente apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entretenerlos. Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos. Es imprescindible decirles siempre la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicar el por qué de cada decisión adoptada y recordarles los beneficios. Son poco leales a la empresa; para ellos lo importante es el desarrollo rápido en su carrera ejecutiva (Dinesh, 1997).

Por su parte, la relación entre profesionales de diferentes grupos generacionales puede generar fricciones por choques entre valores, a veces tan dispares que los desacuerdos son inevitables. Son frecuentes las quejas de empleados maduros porque los más jóvenes no se entregan con lealtad a la institución y dan prioridad a su vida personal, o los comentarios de éstos acerca de lo conservadores y poco dados al trabajo virtual y al mundo tecnológico que son sus jefes.

Los todavía escasos estudios al respecto aconsejan hacer conscientes a los gerentes, especialmente los gerentes académicos, de estas diferencias a través de acciones de comunicación y formación, generando así un entorno de tolerancia ante lo que no es más que la evolución natural de los momentos vitales de grupos que han vivido experiencias muy distintas y, aunque compartan sociedad y nacionalidad, pueden contemplar el mundo de otra forma.

Esta diversidad sin duda, guarda relación con la masiva implantación de políticas de flexibilidad y conciliación, tan de moda en los últimos tiempos, y se convierte en una fuente de innovación y crecimiento organizacional. La clave del éxito está en unificar las diferencias respetando las individualidades. La madurez aporta serenidad y experiencia, mientras que la juventud empuja la renovación y la innovación. El equilibrio entre ambas puede ser una fuente de aprendizaje organizativo y los líderes innovadores serán aquellos que reconozcan la diversidad, la valoren y la gestionen estratégicamente para asegurar la competitividad de la institución.

En el presente caso, cabe resaltar que la posición político-ideológica prevaleciente en la Universidad de San Carlos, en algunos casos, ha constituido una limitante para la gestión de la diversidad, además de la vinculación, desarrollo organizacional y fomento de una cultura de calidad. Así mismo, su estructura burocrática ha influido negativamente en la efectividad de los servicios prestados, en la agilidad en obtención y administración de los recursos,

contraviniendo, en algunos casos, una ausencia de valores humanísticos, escaso compromiso con la calidad y una alta resistencia al cambio.

Esto ha traído como consecuencia una mayor lentitud en la búsqueda del camino específico de la modernización, que le permita describir un equilibrio entre su identidad institucional y los cambios sustanciales exigidos desde todos sus ámbitos para un desempeño eficiente de sus procesos académicos, cohesionar con éxito las funciones básicas y por ende asegurar la calidad académica deseada.

2.7.5. Principales desafíos

Para un mejor entendimiento de los estilos gerenciales actualmente vigentes en la Universidad de San Carlos, es preciso remontarnos en el tiempo y de manera especial a finales de la década de los años setenta e inicio de los ochenta del siglo XX, período del conflicto armado interno durante el cual se desató una fuerte represión gubernamental contra varias organizaciones de la sociedad civil; entre estas organizaciones la más golpeada fue la Universidad de San Carlos de Guatemala. Muchos universitarios entre quienes se cuentan autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores administrativos y de servicio fueron asesinados, desaparecidos y otros muchos tuvieron que salir al exilio para salvaguardar sus vidas. Ninguna de las Unidades Académicas de la Universidad, fue excluida de esta represión brutal.

A lo largo de dicho período, la USAC fue sufriendo sucesivas transformaciones, que fueron dejando en su conducción a profesionales de pensamiento progresista, quienes tuvieron un gran impacto en la comunidad universitaria, al abrir las puertas para una participación pluralista. La USAC se lanzó de lleno a procesos de reforma universitaria, ampliación de infraestructura, creación de centros regionales y desarrollo de programas de Ejercicio Profesional Supervisado. Se dio una gran energía endógena, pero con claras perspectivas hacia afuera. Las organizaciones estudiantiles fueron siendo ganadas por

diversas expresiones de izquierda⁷⁶, ya que, la derecha⁷⁷ no logró formas de organización que atrajeran a las masas estudiantiles.

A pesar de que no existía unidad de los sectores de izquierda su pensamiento era dominante, esto permitió que las elecciones universitarias se abrieran a la competencia de tres corrientes de izquierda⁷⁸ y una de derecha⁷⁹, siendo entonces catalogada como “politizada” y sometida a un proceso de “descabezamiento”⁸⁰ al ser percibidas las autoridades universitarias y los dirigentes estudiantiles y sindicales como amenaza para los sectores de poder en el país, por lo que tenían que ser eliminados. Después de una práctica sistemática de aniquilamiento, la dirigencia estudiantil fue desmantelada y las autoridades universitarias asesinadas, desaparecidas o forzadas al exilio, entre los que se cuenta el rector de turno, varios decanos, directores y docentes así como numerosos líderes estudiantiles (Ponce y otros, 2007).

Esta oleada de terror tomó características muy particulares al interior de la Universidad, que aún conservaba un buen número de académicos comprometidos con los fines de la misma. Sin embargo no pudieron detener el deterioro académico y social, que poco a poco fue afectando fuertemente la eficiencia, la eficacia y la calidad como factores determinantes de la competitividad (Ponce y otros, 2007).

⁷⁶ Tendencia política que favorece la inclinación natural de las instituciones sociales al perfeccionamiento, a su creciente adecuación a una vida social capaz de garantizar la libertad, la igualdad y la fraternidad de los seres humanos.

⁷⁷ Aquella tendencia política que se niega a reconocer esa tendencia natural y que, por el contrario, defiende la forma tradicional de las instituciones sociales como garantía de una vida civilizada, la que precisamente estaría amenazada por la búsqueda utópica de los ideales revolucionarios antes mencionados.

⁷⁸ Coalición integrada por simpatizantes del EGP (Ejército Guerrillero de los Pobres), ORPA (Organización del Pueblo en Armas) y FAR (Fuerzas Armadas Rebeldes) que después se unieron y formaron la URNG (Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca).

⁷⁹ Integrada por la coalición de dos partidos políticos de derecha: el MLN (Movimiento de Liberación Nacional) y el PID (Partido Institucional Democrático).

⁸⁰ El término descabezamiento es el más aplicable al proceso de aniquilamiento, porque se atacó a todas las instancias de liderazgo que no estuvieran involucradas con el gobierno.

La anarquía que se sufre se agudizó con la llegada de Eduardo Meyer a la rectoría (1982-1986), fruto de la represión armada institucionalizada que se vivió; a esto se sumó una gestión totalmente improvisada.

En el siguiente período rectoral (1986-1990) fue manifiesta la injerencia de partidos políticos que buscaban ensanchar su base electoral a través del control de la USAC; esto vino a agudizar e incrementar los problemas de desorganización, corrupción y desinterés por las funciones vitales de la Universidad.

En el siguiente período (1990-1994), se vislumbró una oportunidad para enfrentar el caos existente, pero poco a poco se constató que las esperanzas de cambio se diluyeron en la burocratización de los procesos de trabajo, la ineficiencia administrativa, el proteccionismo laboral y el acomodamiento del personal afianzando la cultura del “mínimo esfuerzo por el mismo salario”.

La burocracia administrativa y el inadecuado manejo de sus recursos financieros, aunados a la cuestionada calidad académica, son los elementos más visibles que persisten, como producto de dicha crisis, en donde el tipo de liderazgo gerencial desempeñado por las autoridades de turno ha sido determinante.

Con la firma de los Acuerdos de Paz⁸¹, se pone fin a más de tres décadas de enfrentamiento armado en Guatemala, y concluye una dolorosa etapa de dicha historia. A lo largo de los últimos años que la precedieron, se generaron nuevos espacios de diálogo y entendimiento dentro de la sociedad guatemalteca, y con los mismos empieza la tarea de preservar y consolidar la paz firme y duradera, con un profundo sentido de compromiso histórico, plasmado en una agenda integral, orientada a superar las causas del enfrentamiento y sentar las bases de un nuevo desarrollo.

⁸¹ Firmados el 29 de diciembre de 1996 entre el ejército y la guerrilla, siendo mediado por representantes de la sociedad civil.

A criterio personal de la investigadora, se considera que a 15 años de la firma de los Acuerdo de Paz, la realidad actual dista de los preceptos y buenas intenciones sustentadas, toda vez que las determinantes que dieron origen al conflicto armado no han sido abordadas en su justa dimensión; por lo que persisten o se han exacerbado las condiciones de pobreza, pobreza extrema, exclusión y marginación de la gran mayoría de la población, principalmente indígena y rural; lo cual se traduce que Guatemala tenga el segundo lugar de desnutrición crónica infantil en Latinoamérica, y uno de los más bajos indicadores de desarrollo humano a nivel mundial.

Como parte de dicho compromiso, aun se espera que en cumplimiento de los Acuerdos de Paz, se tenga una cobertura total de la educación primaria en el país. Una vez alcanzada esta meta, se tendrá un incremento proporcional en la educación media o secundaria, e inmediatamente después habrá también un incremento importante en el número de aspirantes a las aulas universitarias. La USAC debe estar preparada para atender adecuadamente la demanda de educación universitaria de alta calidad y necesita por ello, de los recursos financieros que el Estado debe aportar desde ahora para invertir en infraestructura, equipos y formación de docentes e investigadores.

La Universidad ha creado y desarrollado Centros Universitarios, lo cual obedece al propósito de democratización y desconcentración administrativa y académica y constituye un medio para poner la educación superior al alcance de la población del interior del país. Este esfuerzo debe mantenerse responsablemente en términos financieros y ampliarse en la medida que la sociedad lo requiera y la capacidad financiera lo permita.

Sin embargo, enfrenta grandes dificultades para atender adecuadamente la demanda de sus servicios educativos, así como la demanda de la extensión y servicios, que plantea la sociedad en su conjunto. El factor limitante de mayor peso, lo constituye el aporte constitucional, que además de estar calculado sobre una base incorrecta, no ha sido consistente con el crecimiento de la población

estudiantil, ni con el crecimiento cualitativo que la USAC ha emprendido a través de la creación de programas académicos de docencia, investigación, de extensión y servicios.

Aparte del crecimiento, otro factor influyente en el presupuesto de la Universidad, es la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, en función del crecimiento del índice de precios al consumidor. De esta cuenta, el aporte constitucional es menor si se compara con las necesidades institucionales, que aunado a la calidad del gasto y la eficiencia en el uso de los recursos, impacta de manera drástica las posibilidades de la Universidad para atender adecuadamente su misión.

No obstante las dificultades administrativo-financieras, la Universidad continúa trabajando. Se estima que el aporte de la USAC a la sociedad guatemalteca durante el año 2004, en servicios otorgados y recibidos directamente por guatemaltecos y guatemaltecas en toda la república ascendió a por lo menos 734.2 millones de Quetzales (US\$ 91.7 millones aproximadamente), eso valuado a un costo mínimo, que en un elevado número de casos es entre cinco y diez veces menor que el precio de mercado (USAC, 2002).

Sin embargo, la base de todo este esfuerzo de reflexión y de identificación de acciones a emprender está en el hecho que no hay educación superior sin calidad, y que no hay calidad sin pertinencia. El objetivo de toda esta movilización está en la construcción de una sociedad mejor, en la que la noción de ciudadanía salga de los textos y de los discursos y entre en las costumbres y en las acciones de cada individuo, y que, en la esfera internacional, la comunidad aprenda a vivir en paz.

Partiendo de lo anterior y consciente de que la Universidad debe proyectarse a toda la sociedad, –tomando en cuenta el contexto pluricultural, multilingüe y multiétnico, procurando una universidad extramuros, democrática, creativa y

propositiva (Álvarez, 1996)– un estilo gerencial eficaz y propositivo, capaz de potencializar la participación y trabajo en equipo con una visión compartida, es la estrategia de gestión (Gilbreath, 1997) requerida para direccionar e impulsar sus procesos internos y generar –de manera eficiente– los productos y servicios que la sociedad le demanda, en el cumplimiento de la misión, que por mandato constitucional le corresponde a la Universidad de San Carlos de Guatemala, como entidad rectora de la Educación Superior en el país.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

“Aunque la verdad de los hechos resplandezca, siempre se batirán los hombres en la trinchera sutil de las interpretaciones”

Gregorio Marañón
(Médico y escritor español)

3.1. Introducción

El objeto fundamental de toda ciencia es entre otros, el conocimiento. La metodología es la herramienta fundamental del conocimiento científico. Abordar los enfoques de investigación en el terreno de las ciencias humanas o en cualquier otro campo remite a mirar tanto la realidad misma como la forma de producir, intencionada y metódicamente, conocimiento sobre ella. En relación con esto último, Taylor y Bogdan (1987) señalan que, lo que define la metodología es tanto la manera cómo se enfocan los problemas, como la forma en que se buscan las respuestas a los mismos.

Por lo tanto, para comprender la caracterización metodológica de una opción investigativa, resulta necesario y conveniente indagar sus bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico. Esto implica que para conocer, describir e interpretar los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el accionar organizacional, fue necesario buscar estrategias claras y acordes a la lógica del problema (Yin 1994), donde el propósito y alcance del estudio fuese percibido en forma clara en cada uno de los componentes del diseño y una necesaria descripción detallada de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Con base en lo anterior, en el presente estudio –al igual que en las ciencias sociales– fueron utilizadas diferentes formas metodológicas acorde a la naturaleza de la investigación; pero tanto el criterio de acomodamiento como la selección del tipo de métodos empleados, correspondió a la investigadora (Prevost y Roy, 2007).

Es así como, dadas las características del objeto de estudio y el contexto donde tiene lugar, junto con la perspectiva metodológica adoptada para estudiarlo,

la presente investigación es identificada como un estudio mixto concurrente con enfoque predominante tipo cualitativo (Creswell, 2009).

Desde la perspectiva adoptada, fue necesario un esfuerzo de comprensión, entendido como la captación del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras y sus acciones; de la interpretación y el diálogo; así como la construcción de generalizaciones para entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia (Ramírez 2002).

Lo anterior se fundamenta en los múltiples sentidos que pueden construirse sobre las diversas formas de evidenciar el estilo gerencial como realidad humana que se buscó estudiar, y que fueron develadas mediante el esfuerzo conjunto de la investigadora y actores sociales, al intentar la construcción de un tipo de conocimiento alrededor del tema al captar el punto de vista de quienes producen y viven esa realidad social y cultural en la Universidad de San Carlos, y asumir que el acceso al conocimiento de lo específicamente humano, se relaciona con un tipo de realidad epistémica cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo.

La adopción de esta postura metodológica - tipo mixta concurrente con predominancia cualitativa- obedeció a la posibilidad de discusión y explicación de las formas de comportamiento, las percepciones, las creencias, las mentalidades y los sentimientos, entre otros, y que son aceptados como elementos de análisis, para producir conocimiento sobre la realidad del objeto de estudio.

Por lo dicho, problemas como los de descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas relacionadas con el estilo gerencial, constituyeron una constante desde las diversas búsquedas calificadas como cualitativas, sin menospreciar su complementariedad con técnicas de tipo

cuantitativo, las cuales fueron utilizadas con fines de enriquecimiento de la información (Sandoval-Casilimas, 2008).

3.2. Tipo de Investigación

Desde la perspectiva metodológica adoptada, el calificar el presente estudio como una investigación mixta concurrente incrustada con enfoque predominante tipo cualitativo, se fundamenta en que la realidad social del objeto de estudio tiene múltiples caras o dimensiones. Esto implicó la aplicación de diferentes procedimientos de recolección y análisis de datos -cualitativos y cuantitativos- que permitiesen la aprehensión de la información, explicitando las formas de aproximación y ampliación de conceptos, supuestos y criterios indirectos, a formas detalladas para una mejor conceptualización, descripción y análisis del objeto de estudio (Creswell, 2009; Patton, 1990).

Por lo tanto, el estudio de los estilos gerenciales evidenciados por los académicos en puestos directivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus principales efectos en el desempeño organizacional; se basó en la naturaleza del problema, las experiencias personales de los actores principales, sus actitudes y prácticas, así como las características del contexto donde el mismo tiene lugar. Es así como los procedimientos de investigación (estrategias) y métodos específicos de recolección de datos, fueron de predominancia cualitativa, en cuyo seno interior se anidan instrumentos y escalas de medición cuantitativas, que aportaron elementos sustanciales para un mejor análisis e interpretación de los resultados, desde una perspectiva más precisa. Todo esto con el fin de garantizar la confianza en los resultados como una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.

Vale aclarar que la articulación de diferentes técnicas de obtención o producción de datos es casi tan antigua como la propia investigación sociológica. A finales del siglo diecinueve y primera mitad del Siglo XX, las aproximaciones cuantitativas dominaron las formas de investigación social. Durante la segunda

mitad el interés en la investigación cualitativa aumentó, y junto con éste, el desarrollo de métodos mixtos de investigación. Pero, no ha sido hasta recientemente que el uso combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas ha tomado protagonismo en el debate metodológico, como superación de viejos y estériles debates de oposición. Y es aún más reciente la relativa frecuencia con que hoy en día la citada articulación se considera una opción deseable en los diseños de investigación (Creswell, 2009).

Ese interés en parte se debe al desarrollo en los últimos años de un número considerable de investigaciones, que bajo el término “*multimethod* o *mixed methods*”⁸² han desplegado diseños de investigación que apuestan claramente por una fuerte integración de las técnicas cuantitativas y cualitativas, dadas las posibilidades de enriquecimiento y complementación que ofrece al proceso de investigación. Cabe resaltar que el desarrollo y divulgación de la literatura mencionada, no ha conseguido por el momento una unificación completa de la terminología utilizada.

En esta línea, Morse (2003) distingue entre los *diseños de métodos mixtos* y los *diseños multimétodo*. Para la autora, los primeros incorporan varias estrategias cualitativas y cuantitativas en la misma investigación que puede tener una orientación principal tanto cuantitativa como cualitativa. En estos casos, las estrategias “importadas” se agregan al método central o de mayor importancia con el objetivo de iluminar o aportar pistas que son analizadas, conjuntamente, con el material obtenido con el método central. Los diseños multimétodo, por su parte, son aquellos en que se desarrollan dos o más métodos de investigación, cada uno de ellos de forma completa y rigurosa, para seguidamente triangular los resultados obtenidos para formar un todo comprensivo (Morse, 2003).

⁸² En opinión de la investigadora de esta tesis, los términos “*diseño multimétodos* y *diseño de métodos mixtos*” pueden tomarse como equivalentes. Sin embargo, es cierto que algunos autores otorgan al diseño basado en métodos mixtos —término cada vez más usado en español— un sentido de «máxima» integración metodológica cuantitativa-cualitativa.

Esta distinción contrasta con la de Tashakkori y Teddlie (2003) que llaman *diseños multimétodo* a aquellos que combinan el uso de más de una técnica, pero en el marco restringido de una sola visión cuantitativa o cualitativa, mientras que califican como diseños de métodos mixtos a aquellos que usan conjuntamente técnicas o datos tanto cuantitativos como cualitativos.

Por su parte, autores como Brewer y Hunter (2006) prefieren hablar de *investigación multimétodos*, sin hacer ninguna mención al término métodos mixtos. Para estos autores, una investigación multimétodos es aquella que utiliza

“[...] diferentes tipos o estilos de técnicas de obtención de datos dentro del mismo estudio o programa de investigación [...]” (Brewer y Hunter, 2006) p 577.

Cabe señalar que estos autores se distancian un poco de las voces que giran en torno a la corriente principal de los métodos mixtos, puesto que parecen concebir la integración metodológica, fundamentalmente, como la obtención de datos mediante el uso de diferentes técnicas, cuando desde los métodos mixtos se entiende que esta integración puede concentrarse en fases diferentes, sin hacer un énfasis especial en la mencionada obtención de datos.

Creswell (2009) por su parte, en su libro *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, aborda las nuevas fórmulas conocidas como “métodos o diseños mixtos” con el propósito de ofrecer una visión actual de la investigación propia de las ciencias sociales. Así, incorpora una detallada descripción de los métodos de investigación cualitativa –con interés cada vez más creciente en esta disciplina-, cuantitativa –más estudiada y de uso común entre los investigadores–, y las nuevas fórmulas conocidas como “métodos o diseños mixtos” muy en boga hoy día por las posibilidades de enriquecimiento y complementación que ofrece al proceso de investigación. En esta línea describe las características más significativas de cada método y establece una comparación entre los mismos para comprender las posibilidades de que constan y la

conveniente utilización de cada uno de ellos, según la naturaleza del tema de estudio.

Con el fin de aclarar de mejor manera las diferencias, el autor define un estudio cualitativo como el método para explorar y entender los significados de individuos o grupos, atribuidos a un problema social o humano que involucra procedimientos emergentes; datos usualmente recolectados en el entorno del participante; análisis construidos inductivamente; interpretación del significado de los mismos por parte del investigador y un reporte final escrito con una estructura flexible. Afirma que los que utilizan esta metodología, la ven como una forma que honra el estilo inductivo y se enfocan en el significado individual y la importancia de la interpretación de la complejidad de la situación (Creswell, 2009).

Define el estudio cuantitativo como un medio de probar teorías objetivas examinando la relación entre las variables; estas variables pueden ser medidas usualmente con instrumentos por lo que los datos numerados pueden ser analizados usando procedimientos estadísticos. Según Creswell, en este tipo de estudios el reporte final escrito posee una estructura que consiste en introducción, literatura y teoría, métodos, resultados y discusión y -a diferencia de los investigadores cualitativos- quienes lo emplean buscan probar teorías deductivamente, construyen protecciones contra la subjetividad o parcialidad, controlan las explicaciones o alternativas y pueden generalizar y replicar los hallazgos.

Al referirse a los métodos mixtos, Creswell (2009) los define como un enfoque de investigación que combina o asocia ambas formas, que contiene o involucra supuestos filosóficos, que usa y mezcla ambos acercamientos en un mismo estudio y por consiguiente es más simple recolectar ambos tipos de datos. Al involucrar los dos acercamientos en conjunto, la fortaleza general del estudio es mucho mejor que si se hacen por separado.

Una manera más completa de ver las gradaciones de diferencias, son los supuestos filosóficos básicos que los investigadores aportan al estudio, los tipos de estrategias de investigación usados -experimentos, estudios de caso- y los métodos específicos empleados en conducir estas estrategias -recolección de datos cuantitativos con instrumento vs observación-.

Creswell (2009) enfatiza en que los tres tipos de acercamiento no deben ser dicotómicos sino que también representan diferentes finales en un continuo. A menudo la distinción entre investigación cualitativa y cuantitativa está enmarcada en términos del uso de palabras (cualitativos) en lugar de números (cuantitativos) o usar preguntas cerradas (cuestionarios) en lugar de abiertas (entrevistas) y los métodos mixtos residen en el medio de este continuo porque incorporan elementos tanto cualitativos como cuantitativos.

Es así como, de acuerdo con el autor, el uso complementario de metodología cuantitativa y cualitativa en la presente investigación enriqueció la misma, posibilitando el logro de los objetivos propuestos, al permitir la captación de diferentes puntos de vista y percepciones desde los dos enfoques –cualitativo y cuantitativo– para luego contrastar resultados, a veces divergentes, lo cual derivó en replanteamientos o razonamientos más depurados.

Con el uso de la metodología mixta, se logró una perspectiva bastante precisa del fenómeno estudiado, incrementando la confianza en que los resultados son una representación fiel de lo que ocurre con él. Se logró clarificar el objeto de estudio y las formas más apropiadas para estudiarlo y teorizarlo. El poder explorar y exportar datos obtenidos por diferentes medios, permitió el desarrollo de la creatividad, clarificando y ampliando las dimensiones del objeto de estudio para un mejor entendimiento y comprensión a través de la combinación de procedimientos críticos de valoración.

Tal como lo refiere el autor mencionado, la decisión para considerar este enfoque metodológico, se fundamentó en tres de los cinco factores propuestos por

él: fue el que más “armonizaba” o se adaptaba al planteamiento del problema; el que según la percepción de la investigadora se “ajustaba” más y mejor a las expectativas de los lectores del estudio y el que se consideró racionalmente más apropiado según el planteamiento del problema a investigar (Creswell, 2009).

Cabe aclarar que, al igual que en los métodos cualitativos y cuantitativos, en los métodos mixtos puede hacerse uso de diferentes estrategias, dependiendo de las diferentes formas de combinar los elementos del diseño de investigación. A este respecto, Creswell (2009) hace referencia a tres tipos de diseños mixtos:

Triangulación: recolecta, procesa e integra datos de los dos tipos en forma secuencial o paralela, para explicar los resultados.

Explicativo: recoge datos cuantitativos y luego datos cualitativos que ayuden a explicar los cuantitativos.

Exploratorio: recoge primero datos cualitativos y luego los cuantitativos para explicar los primeros (Creswell, 2009).

El mismo Creswell, combina el momento de aparición de los métodos para presentar seis tipos de diseños mixtos: secuencial-exploratorio, secuencial-explicativo, secuencial-transformativo, triangulación-concurrente, anidado (nested)-concurrente y transformativo-concurrente.

En el presente caso, la triangulación permitió la expansión en los hallazgos. Se empezó con una entrevista cualitativa con fines exploratorios y de validación del instrumento, aplicada tanto a directivos como subalternos y usuarios. Una vez realizados los ajustes necesarios se amplió hasta lograr un número suficiente de entrevistas. Los resultados del procesamiento y análisis de la información dejaron entrever que no todos los usuarios internos están familiarizados con la función directiva o desconocen su relación con el servicio solicitado. Dicha situación obligó

a la depuración y limpieza de la información generada, por medio de la aproximación a criterios coherentes con significado en un solo constructo teórico.

Con fines de clarificar y ampliar la información ya obtenida, se complementó el proceso con un escalamiento tipo Likert (ver anexo No. 2) integrado por 24 ítems que evidenciase el estilo gerencial a partir de la forma de realizar el trabajo asignado, el conocimiento del mismo, las condiciones en que se realiza el trabajo, el nivel de satisfacción percibido, así como la forma de atender al usuario y el grado de identificación institucional.

El análisis de confiabilidad del instrumento generó un Alfa de .933, que para este tipo de estudios es alto, mismo que fue aplicado a usuarios tanto internos como externos con el fin de generalizar resultados. Además la revisión documental y observación participante de eventos relacionados fue determinante para aclarar conceptos y explicar de mejor manera los resultados obtenidos.

Esta combinación de instrumentos permitió la aplicación del diseño concurrente que, según Creswell (2009), es aquel donde el investigador converge o fusiona datos cuantitativos y cualitativos a fin de proveer un análisis comprensivo del problema de investigación. Los datos obtenidos por ambas formas fueron integrados y relacionados para una mejor interpretación de los resultados generales. Al recolectar los dos tipos de datos simultáneamente, además del uso de los dos métodos, se lograron diferentes perspectivas de los diferentes tipos de datos y de los diferentes niveles dentro del estudio.

Creswell (2009) amplía que en el diseño concurrente, el investigador puede incrustar una forma más pequeña de datos dentro de otra colección de datos más grande a fin de analizar diferentes tipos de preguntas (el cualitativo se dirige al procedimiento, mientras que el cuantitativo a los resultados). Esta incrustación puede significar que el método secundario se dirija a una pregunta diferente que el método primario o a buscar información en un nivel diferente de análisis.

Según el autor, este modelo puede ser usado para servir a una variedad de propósitos, si una organización es estudiada - como lo es el caso de la Universidad de San Carlos- dependencias completas pueden ser analizadas con datos cuantitativos y así sucesivamente, con el fin de lograr el mayor acercamiento posible que permita un mejor entendimiento del estilo gerencial, las formas de evidenciarlo y sus principales efectos en el desempeño organizacional. Para el presente caso, tanto los directivos, como subalternos y usuarios fueron entrevistados cualitativamente; la muestra de usuarios, tanto internos como externos, fueron estudiados cuantitativamente. De aquí, del porqué de la perspectiva mixta concurrente incrustada, con enfoque predominante adoptado en el presente estudio, en lugar de una puramente cualitativa o cuantitativa.

Sin embargo hay limitaciones a considerar en este tipo de acercamiento. La necesidad de transformar los datos y codificarlos de alguna manera para poderlos integrar dentro de la fase de análisis de la investigación, dadas las prioridades de cada uno de los métodos, evidenció pequeñas discrepancias que fue necesario resolver para poderlos comparar y luego interpretar los resultados finales.

A este respecto, Creswell identifica el diseño transformativo secuencial o concurrente. Aquí los investigadores utilizan lentes teóricos como una importante perspectiva de análisis, tanto para datos cualitativos como cuantitativos. Este lente provee un marco de trabajo para temas de interés, métodos de recolección de información y resultados o cambios anticipados por el estudio. Dentro de este lente puede haber un método de recolección de datos que involucre un acercamiento secuencial-concurrente (Creswell, 2009).

Partiendo de lo anterior y dado el enfoque predominante cualitativo del presente estudio, la misma es congruente con la afirmación de Straus y Corbin (1990) que abordan ampliamente este aspecto y definen la investigación cualitativa como:

“[...] cualquier investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación [...]” (Straus y Corbin, 1990) p. 1.

En concordancia con Taylor y Bogdan (1987), se puede caracterizar también como inductiva, holística, interactiva y reflexiva, naturalista, no impone visiones previas, abierta, humanista y rigurosa.

Es inductiva, pues su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo de significados que con la comprobación o la verificación.

Es holística al ver el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad. Las personas, los escenarios o los grupos no fueron reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación porque permitió entender los eventos desde las múltiples interacciones que lo caracterizan. Al interior de la USAC estas interacciones están dadas en la relación de las diferentes dependencias que conforman la estructura organizacional y su forma de vinculación y cooperación; al exterior a través de la relación, vinculación y cooperación con la estructura gubernamental, organizaciones sociales y privadas, tanto nacionales como internacionales, así como con la sociedad civil.

La investigación es naturalista al centrarse en la lógica interna de la realidad que analiza, tratando de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Es decir, fue necesario entender la Universidad y los estilos gerenciales presentes en la misma, desde su perspectiva histórico-socio-política y temporal, lo cual permitió la construcción de su realidad actual.

No impone visiones previas, ya que, la investigadora suspendió o se apartó temporalmente de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Es abierta, pues no excluyó la recolección y el análisis de datos y puntos de vista

distintos, todas las perspectivas fueron valiosas. En consecuencia, todos los escenarios y personas fueron dignos de estudio.

Es humanista, ya que buscó acceder por distintos medios a lo privado o lo personal como experiencias particulares; el estilo gerencial fue captado desde las percepciones, concepciones y actuaciones de los protagonistas y, es rigurosa – aunque de un modo distinto al de la investigación denominada cuantitativa– al buscar resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad –al realizar un análisis detallado y profundo– y del consenso intersubjetivo –al interpretar el punto de vista individual y cómo se comparte colectivamente en la vida cotidiana– (Sandoval- Casilimas, 2008).

Además, de acuerdo con Ibáñez citado por Gurdían-Fernández (2007), la investigación cualitativa se concibe compleja sin una separación estricta entre sujetos y objeto, al percibir los hechos reales dentro de un contexto global, el cual en la USAC es influenciado por la cultura, la política y el entorno social. Es decir que para poder identificar, describir y comprender el estilo gerencial, el mismo fue examinado de una forma multidimensional.

Considerando el entorno, la presente investigación respondió a cuestiones como: *qué hacen los directivos académicos y cuándo lo hacen; cuál es la intención implícita en el trabajo desarrollado; cómo piensan los directivos sobre su trabajo y cómo piensan los subalternos y los usuarios sobre el trabajo de esos gerentes académicos.* Es así como el contexto estuvo íntimamente ligado con el estilo gerencial como objeto de estudio, puesto que de acuerdo con Ramírez (2002):

“[...] si se pretendiera separar para efectos de su estudio, el mismo perdería todo interés científico pues el objeto desaparece [...]”; en este caso, al ser producto de la acción humana en la vida sancarlista. (Ramírez, 2002)

p.5

Por otro lado, sabiendo que el estilo es la forma de actuar de los académicos en puestos de responsabilidad gerencial o administrativa en la Universidad de San Carlos de Guatemala, fue necesario describirlo de acuerdo con sus manifestaciones observadas, explicarlo en función de sus múltiples relaciones y conocer los posibles aspectos intervinientes en la definición del mismo.

En consecuencia, de acuerdo con Yin (1997) citado por Ramírez (2002), al ser estudiado de manera interpretativa, fue necesaria su descripción detallada desde la óptica de los diferentes actores intervinientes (académicos en puestos directivos, subalternos y usuarios) y explicarlo desde múltiples realidades y factores situacionales, así como el capturar la perspectiva del sujeto, sus percepciones y actitudes. Esto implicó necesariamente el uso de técnicas combinadas de tipo cualitativo y cuantitativo que permitieran la confrontación y comparación de la información recolectada con un mismo objetivo; que en estudios de este tipo, son aspectos determinantes para la validación teórica y potenciar así las conclusiones que de él se derivan, las cuales vienen a ser el sustento de la toma de decisiones relacionadas con el objeto de estudio.

Además, dadas las múltiples características del objeto de estudio y los diferentes niveles en que el mismo tiene lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuya compleja estructura administrativa la hace una macro universidad, la investigación realizada fue un estudio de campo, al requerir descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables en situaciones naturales y que estaban directamente relacionados con el desempeño de los académicos en puestos gerenciales o administrativos.

La flexibilidad es otra de las características cualitativas del estudio. Se requirió también de la suficiente flexibilidad para la creación de interrelaciones coherentes y manejables entre los componentes del diseño, permitiendo libertad de movimiento hacia atrás y adelante, con el fin de evaluar las implicancias de los

propósitos, teoría, preguntas de investigación, métodos y amenazas de validez de uno por el otro.

Al respecto, Maxwell (1996) se refiere a la flexibilidad como un aspecto importante a tener presente durante el desarrollo de todo el trabajo de investigación para su enriquecimiento; además de garantizar la validez y confiabilidad de la información que se alcanza mediante la coherencia con los hechos evaluados entre las aproximaciones subjetivas y no a través de la experiencia del investigador.

En la lógica de este modelo, en el primer capítulo, se han descrito los propósitos del estudio, el referente contextual y las preguntas de investigación, que orientan el proceso de recolección de la información. Estos componentes no son totalmente diferentes de los presentados en varias otras teorías de diseño, que aplican los pasos procesales para desarrollar una exploración sobre un fenómeno en particular.

La recolección de la información, partió bajo un esquema inductivo, compatible con la postura interpretativista-constructivista adoptada. Se logró recabar datos e información empírica con el fin de lograr el entendimiento y explicación de los diversos estilos gerenciales validados en el mundo empresarial, para luego llegar a la construcción de estilos emergentes a partir de la propia experiencia de los diferentes actores (académicos en puestos directivos, subalternos y usuarios internos y externos).

Al ser ésta una investigación mixta con enfoque predominante de tipo cualitativo, se buscó interpretar la realidad –no definirla con antelación–. Por lo tanto los propósitos de la misma están en relación directa con las preguntas de investigación. El marco conceptual está plasmado en la fundamentación teórica y el ambiente donde tiene lugar el estilo gerencial como objeto de estudio y sus diferentes manifestaciones, las cuales se constituyen en las características que lo identifican en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.3. Categorías de análisis y variables de estudio

La variable es cualquier aspecto, evento o situación relacionada con las personas, los lugares o los tiempos; es susceptible de ser descrita o medida en alguna escala o categoría que varía o puede variar de manera cualitativa o cuantitativa en alguna dimensión. Se describe también como una determinada característica o propiedad del objeto de estudio, a la cual se observa y cuantifica en la investigación; puede variar de un elemento a otro, de un contexto a otro en el mismo elemento, si este es comparado consigo mismo al transcurrir un tiempo determinado. En algunas situaciones se determina en qué cantidad está presente la característica, en otras, solo se determina si está presente o no (Ander-Egg, 2003).

Para efectos de la presente investigación, se establecieron como categorías de análisis: el rol desempeñado –identificado como la función principal evidenciada por los académicos en puestos directivos y los elementos que lo caracterizan–; el estilo gerencial –definido como la forma de ejercer la función directiva, conducta que tipifica al académico que se desempeña en un puesto directivo– y el rol necesario para el desarrollo institucional.

Las variables son aquellos rasgos o características propias que identifican a cada categoría –aspectos, atributos o habilidades percibidos a través de las funciones propias de cada dependencia en estudio, el ambiente de trabajo, forma de atención al usuario, nivel de satisfacción, sentido de pertenencia y que definen el estilo con que la misma es gerenciada– las cuales de acuerdo con Whetten y Cameron (2005) evidencian los rasgos personales, interpersonales y grupales de los directivos.

Es así como en la lógica del estudio fue necesaria la comprensión previa del sistema de relaciones en el cual las características estudiadas se encuentran insertas, enclavadas o encajadas y del cual reciben su propio sentido. Las mismas fueron definidas en términos del significado de los actos de las personas, dentro del contexto donde dichos actos tienen lugar para luego lograr la máxima aproximación

al significado de la acción humana e interpretarla en términos de su significancia para los que viven cotidianamente esa realidad. Esto significó ir más allá de los actos físicos, ubicándolas en sus contextos específicos.

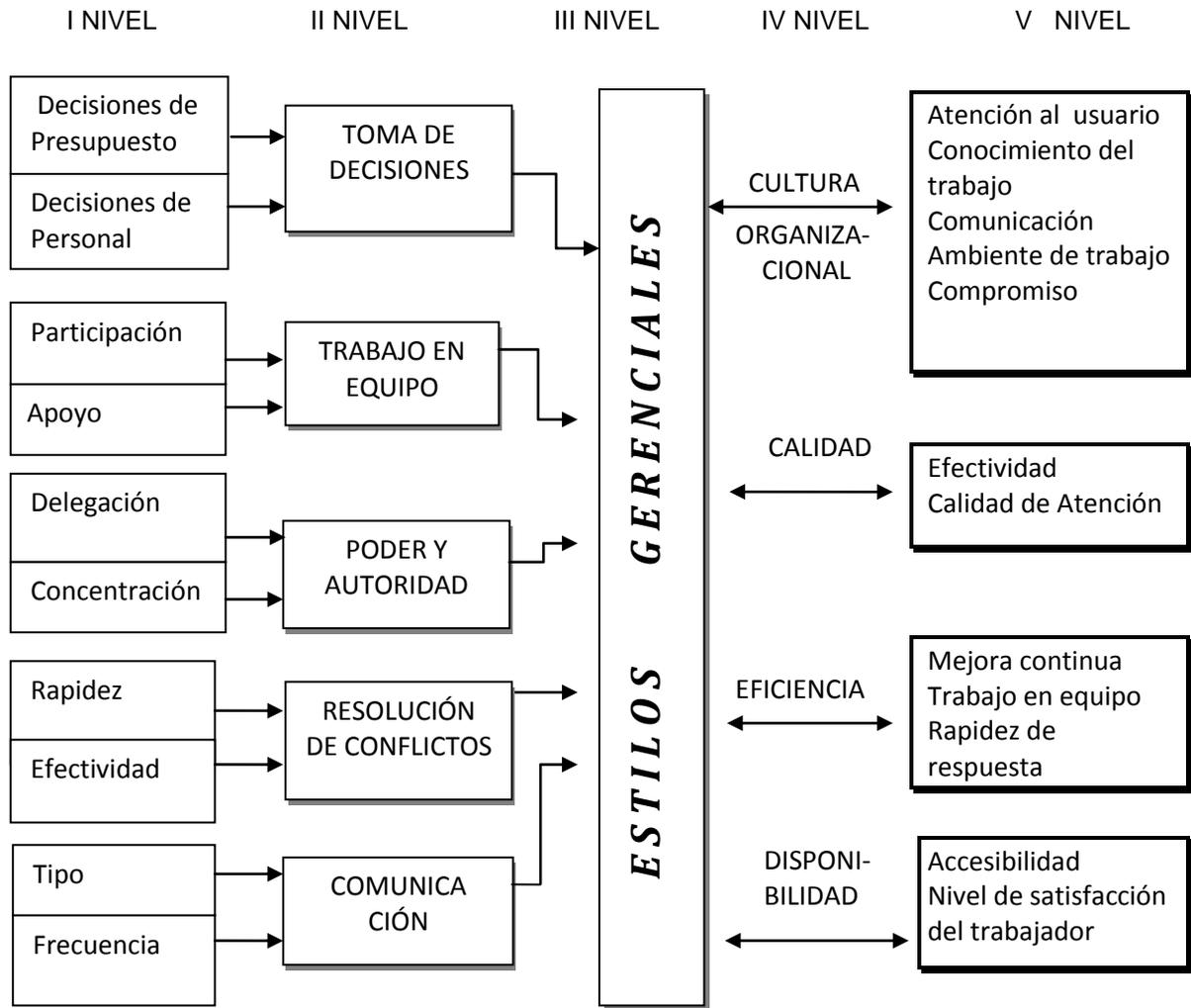
Con base en lo anterior, para identificar la naturaleza profunda de la realidad del estilo gerencial, su estructura dinámica, es decir aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones; los aspectos que lo identifican fueron obtenidos en forma cualitativa a través de una entrevista dirigida a los académicos en puestos directivos, a los subalternos y a los usuarios internos de los servicios prestados. En el caso de los usuarios internos y externos, estos aspectos también fueron determinados a través de un escalamiento tipo Likert, estructurado de tal manera que permitiera recoger la información en un todo coherente y lógico, es decir, recoger "datos", categorizarlos e interpretarlos. Esto con el fin de garantizar la interpretación de su significado con una estructura lógica, y lograr la identificación del modelo gerencial a partir de los estilos evidenciados para luego generar una teoría integradora de la información.

Las entrevistas y la búsqueda de la información complementaria giraron en torno a las categorías de análisis concebidas desde el referente teórico y que orientaron los objetivos específicos. Se logró caracterizar así los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y cómo inciden en el accionar institucional universitario. El examen minucioso y detallado de las entrevistas, la documentación existente, los informes de las observaciones de eventos y situaciones relacionadas con el objeto de estudio, la extracción de significados, e ideas y formas simbólicas, permitió reinterpretar dichas categorías para lograr una aproximación hermenéutica realizada a profundidad para cada una de ellas, pues es ahí donde se captan las múltiples relaciones construidas, tanto en el plano subjetivo como intersubjetivo.

Además, las relaciones entre categorías de estudio permitieron identificar aquellas características percibidas como elementos clave de la función directiva y la forma de ejercerla, para luego determinar los estilos gerenciales evidenciados

por los académicos que se desempeñan en puestos directivos en la universidad de San Carlos de Guatemala, el efecto de los mismos en el desempeño para así, caracterizan el modelo vigente, tal como se presenta en el gráfico No. 1.

Gráfico No. 1
Nivel de relación entre categorías estudiadas



Fuente: Construcción propia para el estudio

En la construcción del escenario se prestó especial atención al antecedente histórico –entendido como la secuencia de hechos que de una u otra forma han incidido en el escenario actual– pues de alguna manera estos hechos han

condicionado el comportamiento de las generaciones que coexisten en el conglomerado universitario y la adopción de determinadas prácticas gerenciales que son visibles hoy día en los diferentes escenarios de desempeño institucional.

Las formas del discurso comprendieron cadenas de razonamiento construidas y reconstruidas de diversas maneras desde la óptica de los diferentes actores y desde diferentes fuentes para establecer criterios comunes, relacionar y comparar constructos con el fin de juzgar la pertinencia, coherencia y relevancia de los datos y garantizar así la calidad de la información.

3.4. El escenario

El presente trabajo tuvo como escenario de estudio la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde el “campus central” fue el nicho ecológico de la investigación, dado que en él se localizan la mayor parte de las dependencias estudiadas. Sin embargo esto no fue determinante para excluir a los Centros Regionales, como parte del estudio.

El campus central de la USAC está localizado en la zona 12 de la ciudad capital de Guatemala, en el área que actualmente se conoce como “Ciudad Universitaria”. De las once dependencias incluidas en el estudio, ocho se localizan físicamente en él: Rectoría, Dirección General de Docencia –DIGED–, Dirección General de Investigación –DIGI–, Dirección General de Administración –DIGA–, Coordinadora General de Planificación, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Escuela de Ciencia Política y Escuela de Ciencias Lingüísticas.

En cuanto a los Centros Regionales incluidos en el estudio, uno se localiza en la costa sur –CUNSUR–; otro en el norte del país –CUDEP– y el tercero en el oriente –CUNORI–. Cabe aclarar que la máxima autoridad de estos Centros, al igual que las Escuelas no Facultativas, es electa para un período de cuatro años con la participación de docentes, estudiantes y egresados, pero los mismos no

forman parte del Consejo Superior Universitario –CSU– que es el máximo órgano de dirección de la USAC.

Para efectos del presente trabajo, la descripción específica de los escenarios donde tiene lugar el objeto de estudio, corre paralela al proceso de recolección y análisis de datos en la búsqueda del significado y comprensión de los símbolos interactivos producidos -verbales y no verbales representados en la realidad social-, tomados del ambiente natural. Para esto fue necesario situarse mentalmente en el terreno en el cual se desarrolló la recolección de la información; la identificación de los actores o participantes clave; la descripción de los eventos o situaciones y las características del ambiente donde tienen lugar –entorno físico–; observar las actitudes y comportamientos de los actores clave –gestos, actitudes, forma de hablar entre otros–; registrar las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; todo ello para lograr un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno observado.

3.5. Metodología

La metodología, del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio", hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en la investigación científica. Se centra en la búsqueda de estrategias válidas para incrementar el conocimiento. Por ello, es parte del proceso de investigación y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. El o los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que potencialmente, solucionen el o los problemas planteados en el proyecto de investigación.

Para el presente caso la metodología es el enfoque por el cual se decidió cómo abordar la realidad del estilo gerencial, a partir de fundamentos teóricos, filosóficos y epistemológicos que brindaron los recursos para la observación, el

estudio y el análisis de tal realidad, siendo concebido el sujeto de estudio como el constructor de su realidad.

3.5.1. Tipo de estudio

El abordaje del objeto de estudio como un fenómeno producto de la dinámica social, descrito y explicado desde diferentes ópticas de desempeño y en diferentes momentos y contextos, ubica la presente investigación como un *estudio de caso* constituido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyas unidades de análisis son los estilos gerenciales, es decir la forma como realizan su trabajo los académicos que se desempeñan en puestos directivos; sin olvidar la necesaria interacción contextual e interpretación constante del objeto a partir del sujeto, donde la acertada distinción radica en la riqueza y variedad de sus fuentes de información que convergen en el objeto de estudio.

Con respecto al estudio de caso, la literatura existente es muy rica y variada, especialmente como herramienta metodológica de gran validez para la investigación científica en cualquier área del conocimiento. Su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989).

Eisenhardt, citado por Martínez (2006), lo define como:

“[...] una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares[...]” (Martínez, 2006) p. 174.

Por lo tanto, si se siguen los procedimientos estipulados para ello, es capaz de reportar unas satisfacciones personales difíciles de conseguir con otras posibilidades metodológicas.

En este sentido, Chetty (1996) indica que el *método de estudio de caso* es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; permite estudiar un tema determinado; es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas o insuficientes; permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999; Yin, 1989).

Yin (1994) argumenta que el estudio de caso (*case study*) es una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos en su propio contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad; se afrontan preguntas relacionadas con el “cómo” y el “por qué” se producen los fenómenos analizados. Lo describe como un método que permite estudiar la mayoría de las variables relevantes de una realidad concreta, al tiempo que considera el contexto como parte esencial del fenómeno bajo análisis y que puede ser usado tanto para la conceptualización teórica de un fenómeno nuevo, como para la contrastación de teorías previamente formuladas.

Cabe señalar que se trata de una estrategia flexible, no solo por las técnicas de recogida y análisis de datos que emplea, sino por permitir la inclusión de información de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Con relación a la aportación teórica, la investigación se centró en la búsqueda de nuevas formas de enfocar y entender la realidad del estilo gerencial en la USAC y por lo tanto, encontrar nuevos contenidos de experiencias y significados conceptuales, (Martínez, 2006), donde de acuerdo con Maxwell (1998) la cuestión de la generalización radica en el desarrollo de una teoría que

puede ser transferida a otros casos. De ahí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación mixta con enfoque predominante de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

No obstante la presencia de algunas debilidades –por las que ha sido cuestionado por la comunidad científica⁸³–, el estudio de caso se está empleando con carácter creciente tanto en las ciencias sociales como administrativas, porque hay cuestiones que, atendiendo a un criterio de aplicabilidad práctica y de interés social, deben ser abordadas empleando las metodologías más científicas posibles, incluso en los casos en que las metodologías cuantitativas clásicas no pueden ser utilizadas, especialmente cuando el fenómeno que se quiere estudiar no puede ser comprendido fuera de su contexto (Ramírez, 2002).

Es justamente por la necesidad de construcción del objeto de estudio, desde la perspectiva de los actores que intervienen en el proceso, que el estudio de caso resultó ser la estrategia de investigación adecuada para analizar los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus efectos en el desempeño organizacional, pues permitió investigar un fenómeno de actualidad dentro de su contexto natural y considerar sus múltiples dimensiones y características (Yin, 1994). Esto en contraposición con otras estrategias empleadas en estudios mixtos con enfoque predominante tipo cualitativo.

A partir de la asunción del interpretativismo-constructivismo como posición filosófica adoptada en la presente investigación, autores como Glaser & Straus (1967), Straus & Corbin (1990) opinan que la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) está estrechamente relacionada con el estudio de caso, dado que el primero además de suministrar datos, puede ser utilizado durante el proceso de validación de los resultados aportados por el método “teoría fundamentada en

⁸³ Según algunos autores el estudio de caso carece de rigor, por permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación; proporciona pocas bases para la generalización, y muchas veces adquieren demasiada amplitud, por lo cual los documentos resultan demasiados extensos.

datos”, la cual ha sido ampliamente utilizada en investigaciones de las ciencias sociales.

En cuanto a las diferencias existentes entre los métodos mencionados desde el punto de vista conceptual y su utilidad, el “estudio de caso” permitió hacer una explicación exhaustiva del fenómeno en estudio desde el inicio, mientras que la “teoría fundamentada en datos” permitió analizar y comparar los datos cualitativos en la fase final. Aunque éstas son dos estrategias distintas, al ser la presente investigación de tipo interpretativista-constructivista, las mismas fueron complementarias.

Con respecto a la forma de realimentación entre las fases, la misma está claramente identificada en la “teoría fundamentada en datos”, contrario a lo que sucede en el “método de estudio de caso” donde es secuencial especialmente en la fase del trabajo de campo, disminuyendo en la fase de interpretación y verificación. Es decir que en el estudio de caso la retroalimentación se da a lo largo del proceso y no necesariamente esperar hasta la finalización del estudio para la generación de una teoría explicativa.

Además, la “teoría fundamentada en datos” por medio del uso de métodos aplicados, genera una teoría inductiva sobre el fenómeno estudiado, pero el “estudio de caso” permite la producción de documentos que caracterizan perfectamente el fenómeno en estudio con el fin de ofrecer patrones sobre dicho fenómeno lo que favorece su adaptabilidad a la “teoría fundamentada en datos” (Straus & Corbin ,1990).

Es así como el “estudio de caso” constituyó la herramienta principal utilizada en el presente estudio, al ser empleada para describir exhaustivamente la ocurrencia de los estilos gerenciales identificados, dentro de un contexto definido por la investigadora, como lo es el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al ser el medio más apropiado para aprehender la realidad del mismo y el más idóneo para investigar en estudios de gerencia y dirección de

organizaciones, donde se requiere explicar relaciones causales complejas, desde una perspectiva holística amplia e integral del fenómeno estudiado, así como entender el contexto real en que dicho fenómeno tiene lugar.

3.5.2. Validez y confiabilidad de la información

Todos los investigadores reconocen que es necesario no solo ser exacto en la medición de las cosas, sino también en la interpretación del significado de esas mediciones. Esto significa que las consecuencias de usar esas mediciones deben ser consideradas parte de la responsabilidad del investigador; lo cual exige mucho rigor en la validación de la interpretación de las mediciones; además -dada la naturaleza del objeto de estudio- de la obligación moral como investigadores, de reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones. Por lo tanto, es necesario el uso de estrategias o procedimientos de triangulación⁸⁴ que permita, tanto a los investigadores como a los lectores, descubrir la validez de los datos observados, además de alcanzar los niveles de confiabilidad más altos posibles que garanticen la calidad científica de la investigación.

A este respecto, para asegurar el rigor científico, Yin (1994) recomienda el cumplimiento del “*principio de triangulación*”⁸⁵ para garantizar la validez interna de la investigación. La aplicación de este principio permitió verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes metodologías, fuentes de información e investigadores, guardan relación entre sí.

Es así como se recolectaron y analizaron “datos” desde distintas fuentes, en distintos momentos y desde distintos ángulos, para compararlos y contrastarlos entre sí. Esto con el fin de tener una interpretación más comprensiva del

⁸⁴ Asumimos que el significado de una observación es una cosa, pero las observaciones adicionales nos sirven de base para la revisión de nuestra interpretación.

⁸⁵ Verificar si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

fenómeno y contrastar resultados para analizar las coincidencias, divergencias y registrar la constancia de los resultados (Hernández Sampieri, 2007).

En este caso, dadas las características del fenómeno en estudio se realizaron tres tipos de triangulación:

Triangulación de fuentes. Se corroboró la información obtenida de diferentes fuentes y formas de evidencia, tanto de fuentes primarias como secundarias, observando si el fenómeno seguía siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios o cuando las personas interactuaban de forma diferente. Es así como se recogió información proveniente de diferentes fuentes de datos –personas, instrumentos y observación de eventos– para establecer un control cruzado de los datos. Se recogieron datos en distintos momentos (temporal) para comprobar si los resultados eran constantes; se observaron diferentes eventos (espacial) para contrastar los datos recogidos de distintas partes y comprobar las coincidencias; se utilizaron distintos instrumentos –entrevista, encuesta, revisión documental y la observación de eventos– lo cual permitió contrastar conclusiones sobre si aquello observado o informado contenía el mismo significado en circunstancias distintas (Patton, 1990).

Triangulación personal. Se utilizaron distintos sujetos (o grupos) para contrastar los resultados. Para la triangulación del investigador, se utilizaron distintos observadores, para luego verificar si todos ellos registraron lo mismo al observar el mismo fenómeno, diversos investigadores contrastaron sus registros de resultados sobre el mismo tema.

Se prestó especial atención a la *triangulación metodológica* al hacer uso de diferentes métodos de recolección de datos: la observación participante, la entrevista a actores clave –directivos, subalternos, usuarios–, la revisión de documentos y notas de campo después de la ocurrencia de un evento observado. Esto con el fin de contrastar los resultados obtenidos por medio de las diferentes

metodologías, para analizar las coincidencias y divergencias con respecto a la concepción del estilo gerencial en la USAC y las características que lo identifican.

Esta triangulación múltiple (fuentes, personas y métodos), en función del rigor y calidad metodológica sobre los cuales se define una buena investigación, constituye el cimiento para la credibilidad, autenticidad, confianza, integridad, transferibilidad y verificación de la información consignada en el capítulo de resultados (Hernández Sampieri, 2007).

Gaskell y Bauer (2000), señalan también que la investigación cualitativa no puede de manera alguna escapar a las exigencias de escrutinio público propias del método científico. Es decir que, los procesos y resultados de este tipo de investigación deben estar en capacidad de enfrentar la crítica que la comunidad científica tiene derecho a hacer con base en determinados estándares o criterios de calidad.

En el caso de la presente investigación y al ser de tipo cualitativo, es claro que el procedimiento mediante el cual puede generalizarse a partir de relatos y la aplicación del análisis funcional, no es igual a los métodos de generalización estadística utilizados en investigación cuantitativa. Es más, la selección de la experiencia a estudiar en el enfoque aquí propuesto, no responde a criterios de representatividad con relación a un posible universo conocido de prácticas gerenciales, sino a criterios de significación teórica, para un caso en particular dentro de un contexto específico, como lo es la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Al respecto, Gaskell y Bauer (2000) sugieren una salida a este aparente dilema, señalando que si bien es inadecuado transponer literalmente la manera como la investigación cuantitativa entiende los criterios de validez, confiabilidad de medición y representatividad de la muestra al campo de la investigación cualitativa; este último debe buscar criterios que cumplan funciones análogas a aquellas que dichos criterios desempeñan en las investigaciones cuantitativas. La

función principal que dichos criterios cumplen, consiste en hacer posible el escrutinio público de los resultados de la investigación científica, al promover que se discuta su relevancia y el grado de confianza que puede tenerse en ellos.

En respuesta a los criterios de calidad, propuestos por los autores mencionados, que son funcionalmente equivalentes a los tradicionales criterios de validez, representatividad de la muestra y confiabilidad de medición, se tuvo especial cuidado en aplicar el principio de triangulación, cuidar la transparencia y claridad de los procedimientos empleados, documentación suficiente de evidencias procurando una descripción detallada de las mismas, así como la adopción de una actitud abierta a nuevos descubrimientos que corroboraran o refutaran los resultados.

El uso de distintos enfoques conceptuales, fuentes de información y metodologías para comprender el estilo gerencial en la USAC puede conducir a evidencia contradictoria. Para minimizar esta posibilidad, en principio se procuró mantener una actitud reflexiva por parte de la investigadora sobre la manera como está comprendiendo el problema y mantenerlo permanentemente abierto a la sorpresa. Este es un indicador de confianza⁸⁶ que con el cruce de información desde distintas fuentes se asegura tanto la validez interna y de construcción, así como la validez externa que se refiere a la generalización, es decir, la muestra probabilística en la investigación cuantitativa. En este punto, tal como se mencionara previamente, se prestó especial atención a la triangulación múltiple como una forma de asegurar el rigor y calidad científica de la investigación.

La documentación adecuada y la descripción clara de los procedimientos realizados, contribuyó a la transparencia y claridad de la evidencia generada, analizarla y arribar a conclusiones objetivas, la forma de presentación y elaboración de argumentos con el respaldo suficiente. Este también es un indicador de confianza.

⁸⁶ Este criterio es el equivalente funcional al de validez (interna y externa) en la investigación cuantitativa.

Para la *Construcción de corpus*, se prestó especial atención a las recomendaciones de Gaskell y Bauer (2000) quienes sugieren añadir materiales y fuentes de evidencia –entrevistas, encuestas, informes de observaciones, entre otros– al proceso de análisis hasta llegar a un punto de saturación, de manera que la adición de nuevos materiales o fuentes no provea ya nueva evidencia relevante sobre el objeto de estudio. Este es un indicador de confianza y relevancia.⁸⁷

Es así como la evidencia relevante encontrada, está presentada y descrita en forma detallada en un orden lógico y coherente en el presente informe e identificada y ordenada en el archivo físico y electrónico correspondiente, de tal manera que el lector pueda evaluar la interpretación que la investigadora ofrece de ella, aceptándola o elaborando una interpretación alternativa.

Para garantizar la confianza en los resultados, la relevancia⁸⁸ y pertinencia de los mismos, fue necesario adoptar una actitud abierta por parte de la investigadora hacia evidencia contraria a los supuestos iniciales o hacia hallazgos inesperados. Mantener esta actitud implicó despojarse de ideas preconcebidas en aras de asegurar un análisis objetivo de los resultados encontrados (Gaskell y Bauer, 2000).

Todo ello, con el fin de garantizar la calidad de los resultados de la investigación, de acuerdo con la rigurosidad establecida para el método científico en este tipo de investigaciones.

⁸⁷ Este criterio es el equivalente funcional al criterio de muestreo representativo en la investigación cuantitativa.

⁸⁸ Los autores incluyen un indicador adicional, que denominan “validación comunicativa”, consistente en la confrontación de la interpretación elaborada por el investigador con las fuentes (entrevistas- encuestas, documentos impresos) y el logro de cierto consenso. Los propios autores, sin embargo, señalan las serias limitaciones y riesgos de este indicador, pues puede terminar sometiendo la investigación científica a la censura de los actores sociales. Concluyen así que si bien este criterio puede ser útil, el actor involucrado no puede constituirse en el principal evaluador de la calidad científica de los resultados de investigación.

3.6. Acceso al campo

Un proyecto de investigación es una intrusión en la vida de la institución que se va a estudiar. Esa es una buena razón para sustentar el hecho de que cuando se pretende iniciar una investigación que supone la presencia de una o más personas “extrañas” en un escenario de relaciones sociales ya establecidas, probablemente se encontrarán resistencias, bien sean explícitas o no (Rodríguez y otros, 1996).

En tal sentido la negociación es crucial a la hora de acceder al campo, tanto por lo que supone con respecto a obtener permiso para investigar, como por lo que encierra de compromiso ético y metodológico. Negociar el acceso es tanto obtener permiso para permanecer en un escenario determinado, como ganar la confianza de las personas para que proporcionen una información que probablemente no revelarían a cualquiera, ya que se trata de sus propios comportamientos y pensamientos, creencias, puntos de vista, representaciones, significados, entre otros.

Por eso el concepto de negociación hace referencia a algo más que a una interacción momentánea en la que se pide y obtiene permiso para estar, seguramente a través de sesiones por ambas partes. La negociación debe entenderse más como un proceso permanente que abarca desde el establecimiento de las pretensiones iniciales –la entrada, el acceso, y los planteamientos generales de la investigación– hasta cada uno de los momentos en los que sea necesario buscar más información, de otro tipo, con otras personas, en otros lugares o por otros medios.

En consecuencia, la negociación del acceso no estriba solamente en entrar en una institución o grupo en el mero sentido de atravesar el umbral que separa el mundo exterior del interno, sino en el de atravesar diversos umbrales que indican el camino al corazón de una cultura (Woods, 1987).

El éxito o fracaso de los procesos de negociación tiene que ver frecuentemente con la capacidad para poner en marcha recursos personales que se usan en la vida diaria. Depende, muchas veces, del sentido común: prestar atención a lo que dicen y hacen las personas y los grupos con los que se va a contactar o con los que ya se está trabajando; regular de forma inteligente las peticiones eligiendo el momento y el lugar apropiados para hacerlas; mantener unas buenas relaciones humanas, siendo atento(a) y comprensivo(a) con todos (Rodríguez y otros, 2006).

Desde luego, la negociación del acceso propiamente dicho a un escenario social es crucial, puesto que si no se obtiene el permiso pertinente no se podrá seguir adelante con la investigación o habrá que hacerla en otro sitio, si ello es posible. Por lo general, los diferentes intereses entre los investigadores y las instituciones en estudio no se pueden eliminar, pero es posible minimizarlos desarrollando confianza suficiente que haga posible la investigación. En ocasiones, en la literatura se han descrito procesos formales de negociación directa con personas o instituciones, o informales valiéndose el investigador de sus relaciones personales o profesionales para poder así acercarse indirectamente a quienes han de permitir o denegar la realización del estudio.

En la presente investigación, este aspecto no fue una limitante, dado que la investigadora forma parte del cuerpo docente de una de las dependencias en estudio, constituyéndose al mismo tiempo en el principal instrumento para la recolección y el análisis de datos. Esto fue un factor positivo que facilitó el acceso al campo y la concreción del trabajo en un tiempo prudencial según lo programado.

Lo anterior también permitió establecer una relación favorable con las personas individuales y grupos participantes en la generación de la información necesaria para llegar a los resultados aquí presentados según la perspectiva que se buscaba conocer. Sin embargo, el lograr la creación de ese "clima favorable" requirió de un esfuerzo sostenido por parte de la investigadora, teniendo como

precedente el tiempo de relación con la institución y las diferentes áreas de desempeño dentro de ella y no necesariamente el momento mismo en que se inicia la relación con las personas objeto de investigación, donde al igual que en cualquier otra relación humana, requiere "alimentarse y cuidarse" de modo permanente para lograr que perdure a lo largo de todo el proceso investigativo.

3.6.1. Informantes

Una vez identificados los puestos directivos objeto de estudio, fue pertinente también identificar a las personas que serían catalogadas como claves en el proceso de obtención de datos; bien fuese por su disposición a ser observadas o entrevistadas, bien porque sus informaciones –comportamientos, opiniones– resultasen interesantes o convenientes; bien por su posición en la organización – puesto directivo, líder de un grupo, subalterno directo, usuario interno o externo–. Estas personas fueron identificadas como informantes clave debido a que la información proporcionada fue de suma relevancia y aportó los suficientes elementos para la comprensión del objeto de estudio.

Respecto a los informantes, es muy importante tener presente que los mismos son pieza clave en el proceso de investigación, pues son ellos los que conocen su mundo, el cual puede ser completamente diferente al mundo del investigador quien tiene la tarea de captarlo de la mejor manera. Esto fue un reto difícil para la investigadora y los colaboradores por la responsabilidad de captar lo que a criterio del informante es “cierto”, “conocido” o la “verdad”, lo cual implicó escuchar de manera activa, reflexionar y tener una relación de empatía con el informante.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el objetivo de la investigadora fue meterse en el mundo de las personas, lo cual exigió paciencia, reflexión y evaluación permanente para describir los sujetos de la investigación que en el presente caso fueron los puestos directivos ubicados en el primer nivel. De acuerdo con los propósitos establecidos para el estudio y según la estructura

administrativa de la Universidad (ver Anexo No. 5), el primer nivel corresponde a las posiciones en el ápice estratégico que es donde se toman las decisiones que afectan a la organización (Yin, 1994). En este nivel, según datos existentes en la División de Desarrollo Organizacional, actualmente existen 88 puestos de los cuales la muestra estuvo constituida por once de ellos.

Al considerar el discurso de los actores, se prestó atención a la manera en que los propios actores –inmersos en los procesos vinculados a la gerencia– interpretaron el estilo gerencial, sus propósitos, sus acciones y sus efectos, más que al intento por dilucidar, a partir de su ubicación estructural en el proceso, determinados intereses que habrían guiado su acción. Pero, dado que los procesos de gerencia son particularmente controversiales y, dada la naturaleza estatal del caso en estudio, al transarse en ella recursos y autoridad, fue necesario tener en cuenta la posibilidad de que los actores involucrados pueden tener interpretaciones muy distintas de lo ocurrido.

Por lo tanto, en la selección de los informantes, se buscó lograr una adecuada triangulación entre puntos de vista distintos y hasta contradictorios, es decir entre informantes que fuesen “testigos” del estilo gerencial en cuestión. Esto obligó a una selección adecuada de los participantes que mejor representaran o tuviesen conocimiento del estilo gerencial en la USAC.

Es así como los académicos que actualmente se desempeñan o se han desempeñado en puestos gerenciales, colaboradores y clientes internos y externos fueron los informantes principales y los primeros a tomar en cuenta para la triangulación teórica según la fuente primaria. Para esto se elaboró un listado de los puestos estratégicos objetos de estudio en orden descendente hasta llegar a la saturación de la muestra. (Ver anexo No. 6)

La identificación, descripción y análisis de los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala y que definen el modelo gerencial vigente, se centró no tanto en los actores o el efecto que tienen los factores

contextuales sobre ellos, sino fundamentalmente las acciones inherentes al puesto desempeñado y la manera de ejecutarlas. Así, la toma de decisiones, forma de resolver conflictos, formas de comunicación, trabajo en equipo y uso del poder y la autoridad fueron los principales elementos observados producto de la interacción de elementos contextuales, geográficos y temporales donde tiene lugar. Por lo tanto el objeto de estudio fue el puesto desempeñado, no la persona como individuo.

Cabe aclarar también, que el interés principal al estudiar las acciones de los académicos en puestos gerenciales y sus efectos, radica en explicar de qué manera el estilo gerencial afecta el accionar, desde la óptica de los actores involucrados; no tanto explicar el contexto sino el episodio, pero para hacerlo fue necesario tener en cuenta el primero. Sin embargo, caracterizar los atributos del macro-entorno, del meso-entorno y de los micro-entornos, fue básico para interpretar las características que identifican los estilos gerenciales evidenciados, y poder así, emitir un juicio objetivo sobre los comportamientos acertados o desacertados percibidos por los informantes con relación al desempeño de la función directiva, para un debate positivo.

Un primer paso consistió en identificar aquellos eventos donde es visto cualquiera de los elementos que conforman el objeto de estudio: toma de decisiones de presupuesto, nombramientos de personal, resolución de problemas, uso del poder y autoridad y formas de comunicación, desde la perspectiva de los diferentes actores que intervienen en el contexto real.

Un segundo paso consistió en identificar aquellos eventos que, no siendo parte del episodio, tuviesen una influencia significativa en él o fueran afectados por éste como son el retardo o agilidad en los trámites, asertividad de las decisiones, efectividad de la comunicación, grado de satisfacción del usuario, entre otros.

3.7. Muestra

Parafraseando a Salamanca y Martín-Crespo (2007), en la investigación cualitativa es habitual que el diseño evolucione a lo largo del proceso, por eso se dice que es emergente. Lo mismo sucede con el muestreo, ya que las decisiones sobre el mejor modo de obtener los datos y de quien obtenerlos se toman durante el trabajo de campo. Lo que se busca es reflejar de mejor manera la realidad y el punto de vista de los actores involucrados.

Respecto al tamaño de la muestra no hay criterios ni reglas firmemente establecidas para estudios cualitativos, determinándose con base en las necesidades de información. Por ello, uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos. Es preciso llegar hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y la misma comienza a ser redundante. Por eso, en investigación cualitativa se habla de un “muestreo teórico” para definir el tamaño de la muestra, determinándose con base en las necesidades de información (Salamanca y Martín-Crespo, 2007).

El investigador empieza con una noción general de dónde y con quién comenzar. En el presente caso, se trató de entrevistar al mayor número de personas familiarizadas con el estilo gerencial en la USAC. El número de casos carece de importancia, lo significativo es el potencial de cada caso (Salamanca y Martín-Crespo, 2007). De acuerdo con lo anterior, Lincoln y Guba (1994) también recomiendan la selección de la muestra hasta “*el punto de la redundancia*”. Similarmente, Patton (1990) no proporciona un número exacto o rango de casos que podrían servir como guía a los investigadores, y afirma que “*no hay reglas*” para el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa.

Glaser & Strauss (1967) recomiendan que cuando se “*saturen*” los temas y áreas en los cuales se evidencia el estilo gerencial como objeto de estudio, es decir que no se encuentran nuevos datos en los casos adicionales, no se deberían adicionar más casos y se debe detener el proceso de recolección de información.

Por lo tanto, en el presente estudio, en un principio la muestra fue relativamente pequeña (nivel de decisión superior), pero aumentó conforme la necesidad de encontrar significado, lo que garantizó una saturación efectiva y eficiente de las categorías, obtener información de calidad y minimizar el desperdicio de tiempo, recursos e información a desechar.

En consecuencia, no se seleccionó una muestra representativa de la población sino una muestra teórica, toda vez que de acuerdo con Eisenhardt (1991)

“[...] el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente adicionando el número de casos hasta la saturación de la teoría [...]” (Eisenhardt, 1991) p. 620.

El número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de casos adicionales.

En tal sentido, se partió de los puestos según el nivel jerárquico (ver anexo No. 6), para avanzar posteriormente hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, con base en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados. El muestreo final incluyó una búsqueda de casos confirmantes y desconfirmantes, es decir la selección de casos que pudiesen enriquecer y desafiar las conceptualizaciones logradas.

Considerando que las características que identifican el estilo gerencial de las organizaciones constituyen un conjunto de formas y modos de actuar, que acompañan la acción organizacional y están presentes en las prácticas y los discursos de los gerentes, y que las figuras directivas se convierten en símbolos representativos para las organizaciones, valorando sus formas de gestión y su incidencia en el accionar de la institución, la muestra teórica estuvo integrada

además de los académicos en puestos gerenciales, por aquellas personas (subalternos, usuarios y otros) que pudiesen dar cuenta de su actuar. El número y tipo de informantes clave, se vinculó directamente al grado de saturación lograda conforme el avance del proceso de recolección de la información.

3.8. Generación y recolección de la información

Para la generación y recolección de la información, de acuerdo con Quintana y Montgomery (2006), se consideraron razones de pertinencia, manejo y disponibilidad actitudinal y de tiempo, entre otras; lo cual hace necesario tomar en cuenta el enfoque desde donde se plantea la investigación y el tipo de información que se pretende captar en relación con el objeto de estudio, así como el tiempo disponible para todo el proceso.

Por lo tanto, las fuentes y técnicas de generación y recolección de información responden a un encuadre particular, derivado de las características de cada situación, circunstancia, persona o grupo, más que a un proceso de estandarización u homogenización de las mismas. Además, la misma debe corresponder a los progresos obtenidos en la comprensión de las respectivas realidades. Esto conlleva a que, con cada etapa de la investigación, es aconsejable variar las técnicas e instrumentos usados con el fin de confirmar o desconfirmar los resultados. En el presente caso, durante la segunda etapa se empleó una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para recoger la opinión de los usuarios, lo cual vino a confirmar los resultados de las entrevistas.

Dadas las características del estudio y teniendo presente que el plan de recolección de información es emergente y cambiante en función de los hallazgos realizados durante el avance del proceso investigativo, fue necesario la toma de decisiones sobre las estrategias de recolección de datos más adecuadas y los tiempos y lugares más convenientes para obtener la información. Todo lo anterior, por supuesto, tomando en cuenta las características propias de las personas entrevistadas u observadas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la

disponibilidad de tiempo de la investigadora y el nivel de madurez alcanzado en el proceso investigativo.

3.8.1. Fuentes de información

En relación con las fuentes generadoras de la evidencia necesaria para describir y catalogar los estilos gerenciales en la USAC, la información obtenida de primera fuente fue aquella recolectada en el lugar de los hechos y de los actores clave, por medio de la observación y entrevistas semiestructuradas a académicos que se desempeñan o se han desempeñado en puestos directivos, colaboradores y clientes internos y externos de los servicios que presta la Universidad de San Carlos de Guatemala. Puesto que, dadas las características del tipo de investigación, basarse fundamentalmente en el discurso oficial -que en el presente caso son los académicos que se desempeñan en puestos gerenciales o administrativos-, conduce a una comprensión formal y exclusivamente racional de los procesos gerenciales, relegando a un segundo plano la percepción del objeto de estudio, desde la óptima de los otros actores involucrados como son los colaboradores y los clientes⁸⁹, lo cual no es conveniente.

Las notas de campo fueron otra fuente primaria de información utilizada, al ser un registro cronológico de sucesos y que incluyeron desde una secuencia de acciones o eventos con carácter académico hasta una historia o un comentario individual, incluyendo experiencias previas, observaciones, lecturas, ideas y recursos audiovisuales para capturar la vinculación de los distintos elementos del estilo gerencial entre sí, clarificar la forma en que es percibido y llegar a la identificación del modelo gerencial vigente.

⁸⁹ Para el presente caso, los clientes son todas aquellas personas que en un momento dado requieren de los servicios de la dependencia en estudio y se clasifican como clientes internos y externos. Los clientes internos son aquellos trabajadores de otras dependencias y estudiantes que tienen o hayan tenido vínculo laboral con la USAC y que realizan trámites administrativos. Los clientes externos son los que no pertenecen a la institución pero que hacen uso de sus servicios (tramitadores, trabajadores de otras organizaciones entre otros).

Lo anterior no excluye la información de segunda fuente; es decir aquellos registros documentales que presentan información ya elaborada o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad y que no tiene porqué coincidir con la aquí propuesta, pero que fuese de fácil acceso y que estuviera disponible además de estar vinculadas o relacionada con el objeto de estudio.

Se incluyen aquí los documentos de registro, grabaciones audiovisuales de eventos relacionados con el estilo gerencial y los elementos que lo caracterizan, y que se encuentran en las diferentes dependencias a las cuales fuese permitido el acceso de acuerdo a las políticas institucionales.

3.9. Técnicas e instrumentos

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Las técnicas proporcionan diversos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos (guía de entrevista, cuestionarios estructurados, inventarios, registros, entre otros).

Tanto la técnica como los instrumentos hacen referencia al procedimiento pertinente de acuerdo con la naturaleza del fenómeno que hay que estudiar, el objeto de la investigación, los recursos financieros disponibles, el equipo humano disponible y la cooperación que se espera obtener del público participante; los mismos guardan correspondencia con la naturaleza de la información que se busca, la población en estudio, el medio de aplicación entre otros.

Con base en lo anterior, y dadas las características del estudio, la guía de entrevista, la guía de observación participante y la boleta de registro documental

fueron las estrategias establecidas. Sin embargo, durante el proceso fueron incluidos otras técnicas e instrumentos necesarios con fines de verificación y profundización para garantizar la confiabilidad y validez de la información recolectada.

3.9.1. Entrevistas semiestructuradas

Por entrevista se entiende una conversación verbal entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado) con un propósito expreso. El intercambio verbal ayuda a reunir datos relacionados con un tópico específico, es decir, existe de antemano un objetivo preestablecido por los interlocutores a través de un acuerdo mutuo. Por ello, la entrevista es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos y el tipo de relación que se establece en la misma, lo cual determina el desarrollo de la conversación.

En la entrevista se buscó establecer una apertura de canales para favorecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal.

El manejo de la técnica implicó manejo del contexto comunicativo en que debía producirse la interacción entre los hablantes, poniendo especial atención a los elementos esenciales de todo sistema de comunicación interpersonal: entrevistador, destinatario, referente, código, medio de transmisión y el mensaje a transmitir.

Al estar la entrevista en un punto intermedio entre una conversación cotidiana y una entrevista formal, la pericia del entrevistador fue determinante para mantener la atención en el objetivo de la misma. Esto con el fin de determinar el curso de la interacción en términos del objetivo previamente definido.

El investigador fue el instrumento de la investigación –no el protocolo o formulario de entrevista– que buscó proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas construyendo una situación que se

asemejara a aquellas en las que las personas hablan naturalmente y la expansión narrativa del sujeto la hace parecer una expansión cotidiana.

Lo anterior conllevó sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que estas les atribuyen y, a través de la recolección de datos, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo, para estructurar la acción personal (Barrantes, 1999).

Al respecto, Ramírez (2002) afirma que es necesario un sumo cuidado en el procedimiento, es decir el modo de preparación. Enfatiza que la etapa de preparación requiere –además de una habilidad artística– la secuencia de ciertas fases distintas y debe ser preparada con anterioridad a fin de que refleje la intencionalidad táctica del investigador.

Al igual que Ramírez, Barrantes (1999) sugiere como punto de partida la elaboración de la guía de entrevista para asegurar que los temas claves sean explorados en un cierto número de informantes y tomando en cuenta su característica principal, que es la flexibilidad.

Con base en lo anterior, para el presente estudio, la entrevista fue empleada como una técnica para producir e interpretar información a través del análisis del discurso. Su objeto de análisis fue el habla, pero, no solo textual, sino contextual y situacional, poniendo especial atención a los procedimientos de interacción verbal cara a cara y a la incorporación de los lenguajes no verbales, procurando una interpretación objetiva: gestos, tonos de voz, nivel del lenguaje, postura, actitudes, reacciones, percepciones y emociones observadas. El registro de la misma se realizó en forma escrita y si el entrevistado estaba de acuerdo, se consignaron sus datos personales.

Para garantizar que la entrevista cubriera todos los aspectos relacionados con el estilo gerencial y los rasgos que caracterizan a cada uno, en el capítulo de anexos, se incluye la guía de entrevista de acuerdo con las categorías de estudio.

Para el presente caso, la guía de entrevista incluye un escalamiento tipo Likert anidado, diseñado para recoger aspectos muy puntuales sobre las características que identifican el estilo gerencial, los cuales fueron tratados estadísticamente para un mejor análisis e interpretación, con fines de enriquecimiento de los resultados del estudio.

La guía fue estructurada en cuatro apartados: apertura o inicio, cuerpo, fase final o de cierre y fase de análisis. Para cada apartado se incluyeron las instrucciones necesarias que orientasen al entrevistador en el desarrollo de la misma. El cuerpo de la entrevista, incluyó las preguntas centrales relacionadas con los elementos que definen el estilo gerencial cuidando de proteger la estructura y objetivos de la misma.

El enfoque cualitativo predominante de la entrevista abrió la oportunidad para que, con cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario, se pudieran explorar de manera no estructurada (esto es, no preparada de antemano, pero sí sistemática) aspectos derivados de las respuestas proporcionadas por el entrevistado.

Es de resaltar que para efectos del análisis no basta solo con registrar las ideas, sino que, también es necesario examinar el contexto en que esas ideas aparecen. Este contexto se identificó principalmente por la manera de expresar las ideas.

En este punto, Ramírez (2002) al referirse al uso de la entrevista en el contexto de estudio de caso, cita como su principal característica la interacción entre el sujeto y el investigador en una relación de mutua colaboración, describe las principales características que la hacen el instrumento de elección para este tipo de estudio, pero enfatiza también en los cuidados que deben tenerse, tanto en su construcción y desarrollo, como en la extracción de la información recolectada.

Por lo tanto, es preciso aclarar el tipo de información específica que se desea recolectar y el nivel de profundidad requerida. En la guía se incluyen las recomendaciones que han de seguir los participantes para que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

En cuanto al contenido de la entrevista, de acuerdo con Ramírez (2002), las preguntas pueden ser de dos tipos genéricos: preguntas directas y preguntas indirectas de acuerdo con el tipo de respuestas posibles que se esperan. Esta combinación representa la intencionalidad de la pregunta y la proyección de la interpretación de la respuesta.

En relación a la formulación de la pregunta, Ramírez sugiere dos tipos: preguntas abiertas y preguntas cerradas o focalizadas. En tal sentido, las preguntas a desarrollar en la entrevista están organizadas, de acuerdo con lo referido por diferentes autores con respecto a los cuidados que se deben tener cuando se aplica este tipo de instrumentos (Ramírez, 2002; Barrantes 1999).

Con base en lo anterior, para el caso en estudio, este fue un aspecto importante tomado en cuenta, pues dadas las características del sujeto de estudio, para el caso de los actores clave (académicos en puestos gerenciales o administrativos, subalternos y usuarios internos), las preguntas medulares de la entrevista fueron de tipo cerrado para garantizar la confiabilidad y transferibilidad de la información (consignadas en el cuestionario). Sin embargo, la inclusión de preguntas abiertas complementarias permitió enriquecer la información recolectada (Ver anexo No. 1).

Cabe resaltar que en el caso de tres entrevistados, la localización geográfica de los mismos fue una limitante para la entrevista personal, por lo que fue necesario realizarlas vía electrónica.

3.9.2. Observación participante

Observar es sencillamente mirar con intención de ver más allá de la superficie de las cosas. Es una destreza habitual de la vida cotidiana que se sistematiza metodológicamente y se utiliza en la investigación cualitativa.

Se trata de una técnica que busca, sobre todo, cuantificar la frecuencia con que ocurren algunas cosas, y se basa en el hecho de que el investigador cree conocer la mayor parte de los comportamientos que tienen lugar en un escenario determinado. Tratándose de una observación de situaciones naturales, que pretende ver más allá de lo que aparenta la superficie de las cosas, la observación debe hacerse durante un tiempo prolongado centrando la atención en la realidad considerada como un todo no fragmentado y en todos los lugares en los que se desarrolla la acción.

Esta también es una técnica de investigación cualitativa directa y sistemática, la cual de acuerdo con Ramírez (2002), se caracteriza porque el investigador está inmerso en el contexto del objeto de estudio, lo que permite proceder observando los hechos tal cual suceden, sin requerir necesariamente una predeterminación de las categorías o unidades de observación, aunque eso no limita su posibilidad si el investigador lo considera conveniente a su estudio.

Otra fortaleza de la observación participante, es lograr una mejor comprensión del objeto de estudio, especialmente si es altamente complejo como lo es el estilo gerencial, dadas las características particulares de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que requiere la presencia del observador en el medio observable, lo cual en las ciencias administrativas y particularmente en las de tipo exploratorio, como lo es el presente caso, esa es una condición necesaria, pudiendo entonces, de acuerdo con Robson y Lessard citados por Ramírez (2002), convertirse en el principal instrumento de observación.

Entre las principales características favorables de esta herramienta, según Ramírez (2002), es la:

“[...] fusión contextual entre el objeto y el sujeto de estudio con el investigador, y en cuyas interacciones, el investigador descubre e interpreta las actividades de los actores sociales en su medio cotidiano [...]” (Ramírez, 2002) p 47.

..., lo que favorece la corroboración, interacción y el alcance de un nivel de profundidad, con fines de enriquecer la información generada.

Sin embargo, a pesar de sus múltiples ventajas, la mayor dificultad, de acuerdo con Ramírez, radica en superar esa “mezcla de complejidad” del status, para saber distinguir con claridad y conocer la diferencia entre lo que dice y lo que se hace, así como la adopción de una postura que permita la percepción objetiva, es decir, que no sea afectada por paradigmas preexistentes en la subjetividad del investigador, lo cual es parte de la responsabilidad ética en investigación.

En cuanto al proceso de la observación participante, según Ramírez (2002), incluye cuatro tareas principales: la presencia del investigador como tarea principal; observación del desarrollo ordinario de los acontecimientos relacionados con los estilos gerenciales –en este caso la USAC–, que requiere la visualización y escucha; el registro de lo observado y la interpretación y redacción del reporte.

Sin embargo, es recomendable –al igual que en la entrevista– la preparación previa de una guía de observación, que incluya los pasos secuenciales a seguir, para no perderse en el camino o dejar de registrar aspectos importantes (Ramírez, 2002).

Además, debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa, ve el estilo gerencial como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante, debe adoptar el papel de *“instrumento para la recolección de datos”*, lo cual le permite acercarse al mismo y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes, con respecto a la realidad en que el mismo tiene lugar haciendo uso de las estrategias y técnicas adecuadas, que garanticen la validez y confiabilidad de la información (Ramírez, 2002).

Es así como en el presente caso, los observadores participantes contaron con la guía de observación previamente elaborada (Anexo No. 3); se estandarizaron en el procedimiento a seguir y contrastaron posteriormente lo registrado, especialmente cuando fue observado el mismo evento. Esto con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de la información consignada.

3.9.3. Revisión documental

Quintana y Montgomery (2006) afirman que la revisión documental constituye el punto de entrada a la investigación. Para el presente caso, los documentos fuente de naturaleza diversa siempre y cuando evidenciaran uno o más rasgos de la función directiva: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos se buscó obtener información valiosa para lograr el encuadre⁹⁰.

Dicho encuadre incluyó básicamente describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles desempeñados por las personas en los puestos directivos en estudio. Revelar los intereses y las

⁹⁰ Quintana y Montgomery lo definen como la forma de interacción con las personas involucradas que permite al investigador, lo que metafóricamente se puede denominar "sintonizarse". La calidad de ese encuadre va a depender de la suficiencia y calidad de la acción de documentación previa. A través de ella se evitará la descalificación social, cultural o personal, determinada por "errores" como el preguntar por aquello que a los ojos de los actores sociales resultan "banalidades" o cosas "obvias".

perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos.

El análisis documental se desarrolló en cinco etapas:

1. Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles;
2. Clasificar los documentos identificados vinculados con las categorías de estudio;
3. Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación;
4. Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en "memos" o notas marginales registrando patrones, tendencias, convergencias y contradicciones descubiertas y registro de los resultados en el instrumento diseñado para el efecto (Anexo No. 4), de acuerdo con las categorías de estudio anteriormente detalladas y definidas.
5. Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada.

3.10. Tratamiento de la información

Una vez recolectada la información, fue necesario proceder a ordenar con cierta sistematicidad la información recogida. Se realizó la transcripción y reducción de datos, construcción de significados y codificación de los mismos con fines de interpretación y análisis de los resultados.

3.10.1. Transcripción y reducción de los datos

De acuerdo con Glaser & Straus (1967), Straus & Corbin (1990), en una investigación cualitativa lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación que, para el caso en estudio, se refiere a la identificación de los elementos que caracterizan el estilo gerencial.

Pese a que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma más correcta de realizar el análisis inductivo de datos cualitativos (Yin, 1994), algunos autores, sugieren una serie de recomendaciones relacionadas con lo que el análisis inductivo de datos cualitativos conlleva:

1. Lectura y relectura de las transcripciones y notas de campo;
2. Organización de los datos recolectados a través del uso de códigos (Strauss & Corbin, 1990);
3. La constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura (Glaser & Strauss, 1967) y,
4. La búsqueda de relaciones entre las categorías que emergen de los datos.

Esto, como una manera de contribuir al desarrollo del paradigma cualitativo y de suministrar una guía a los investigadores interesados en implementar este tipo de metodología.

Con base en ello, un primer aspecto del procesamiento de la información fue la organización de los datos disponibles. Inmediatamente después de las entrevistas, de las observaciones y revisión de documentos, se procedió a la transcripción de los datos; luego se realizó la identificación de patrones y temas, es decir rastrear sistemáticamente temas repetidos, analizar causas y explicaciones, examinar las relaciones interpersonales consideradas y elaboración usando constructos teóricos. Esto se aplicó a todos los instrumentos de registro de información utilizados.

La lectura y relectura, tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, permitió familiarizarse con los datos e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual condujo a la comprensión del problema de investigación (Strauss & Corbin, 1990).

3.10.2. Construcción de los significados

Ligado al problema de la elección de los objetos de observación y reflexión, fue necesario involucrar la elaboración de los conceptos, construidos tanto por los actores sociales como por el propio investigador, para describir o explicar la realidad sociocultural del estilo gerencial como objeto de estudio.

Esos conceptos se derivaron de las definiciones y significados dados por los propios actores a cada una de las características estudiadas, es decir, deducir aquellos conceptos emergentes que se identifican porque la gente los usa y los nombra en situaciones concretas, así como aquellas captadas por el investigador a través de la observación o la entrevista (Sandoval –Casilimas, 2008).

Siguiendo la sugerencia de Miles y Huberman (1994), la construcción de metáforas⁹¹ como una forma práctica de conectar los hallazgos con la teoría,

91 Según la Real Academia consiste en el uso de una expresión con un significado distinto o en un contexto diferente al habitual. Es la aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o

permitió el desarrollo de conceptos desde la perspectiva de la teoría fundada. De acuerdo con los autores se partió de los hallazgos, se establecieron los hallazgos puntuales; se relacionaron los hallazgos entre sí; se nombraron y numeraron los patrones identificados y se identificaron uno o varios constructos correspondientes a los patrones identificados de acuerdo a las denominaciones existentes, según la teoría existente.

Para agruparlos en categorías, se ordenaron por atributos de forma reiterativa o repetitiva, cosas, eventos, actos, actores, procesos, escenarios y situaciones dentro de categorías determinadas vinculadas con los rasgos característicos del estilo gerencial. Se adicionó y comparó la información emergente en una matriz de ubicación de aspectos de análisis según sus atributos.

3.10.3. Codificación

Con base en el modelo propuesto por Shaw (1999), la categorización y codificación de la información se realizó por medio de un proceso deductivo-inductivo, partiendo del marco teórico para definir las macro categorías, que en el presente caso de refiere a los tipos de estilo gerencial, referidos por la literatura, para luego elaborar la lista de rasgos propios característicos de cada estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

De acuerdo con la teoría fundada, el método de comparación constante establece que existen tres procesos diferentes en la elaboración del sistema de categorías: deductivo, inductivo y deductivo-inductivo. En el primero, se parte de un marco teórico para la conceptualización y amplitud de las categorías. En el segundo, se parte de registros narrativos, notas de campo y otros, y partir de ese material se extraen los rasgos que serán agrupados en función de la semejanza de ciertas características, pertinentes al objeto de investigación. En el tercer caso,

a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión.

se parte de un marco teórico para definir las macro categorías y, posteriormente, se procede a la elaboración de listas de rasgos extraídos a partir de los registros que se realizan en el contexto natural (Glasser y Strauss, 1967). Este último fue el procedimiento aplicado en el estudio.

Teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas, observaciones y notas de campo, se identificaron las características que definen el estilo gerencial en la USAC a partir de situaciones y eventos relacionados con las funciones inherentes al puesto: toma de decisiones, uso del poder y la autoridad, trabajo en equipo, resolución de conflictos y formas de comunicación utilizadas, desde la perspectiva de los diferentes actores que intervienen en el contexto real.

En un primer nivel de codificación, las transcripciones de las entrevistas realizadas se analizaron línea por línea para a partir de ello, descubrir las categorías que permitieran agrupar el conjunto de la información allí consignada. Cada categoría fue identificada con un código descriptivo el cual se colocó en el margen derecho de cada párrafo transcrito (codificación abierta). De esta manera, segmentos diferentes de la transcripción quedaron vinculados entre sí a través del sistema de codificación abierta. Con esto se logró el máximo grado de aproximación entre el registro de los hechos, las palabras de los participantes y las características de los fenómenos y documentos observados.

En este nivel, también se identificaron sub códigos; esto es, aquellos que no permitieron desarrollar una abstracción de los mismos pero sí establecer cierto grado de relación y avanzar a un nivel de mayor complejidad en cuanto a las posibles categorías a saturar; para luego lograr una mejor comprensión y análisis de la información con su consecuente generalización. También fueron identificados códigos emergentes los cuales se fueron incorporando según el orden de aparición.

Es así como en la siguiente tabla se presentan las categorías identificadas y su forma de codificación:

Tabla No. 1
Categorías- Codificación

III Nivel (estilo gerencial)	II Nivel (características que lo definen)	I Nivel (Sub categorías que integran la característica)	Fuente				
ESTGERUSAC	TOD(Toma de decisiones)	TOPRE(decisiones de presupuesto)	Documentación impresa existente en las dependencias en estudio.				
		TOPER(decisiones de personal)					
	TREQ (trabajo en equipo)	TREQPART(participación)		Instrumento de registro de la información obtenida de los informantes clave: directivos subalternos usuarios internos y externos			
		TREQAP(apoyo)					
	POD(poder y autoridad)	PODEL(delegación)			registros de eventos		
		PODCON(concentración)					
	RESC (resolución de conflictos)	RESCRAP(rapidez)				Reporte de observación participante	
		RESCEF(efectividad)					
	COM (comunicación)	COMFOR (tipo)					Reporte de observación participante
		COMFREC(frecuencia)					
	CULTORG (cultura organizacional)	ATUS (Atención al usuario)	Reporte de observación participante				
		CONTRAB(Conocimiento del trabajo)					
		COM (comunicación)					
		AMTRAB(Ambiente de trabajo)					
		COMPR(Nivel de compromiso)					
	CAL (Calidad)	EFE(Efectividad)		Reporte de observación participante			
		CALAT(Calidad de atención)					
	EF (Eficiencia)	MEJCON(Mejora continua)			Reporte de observación participante		
		TRABEQ(Trabajo en equipo)					
		RAP (Rapidez de respuesta)					
DISP (disponibilidad)	ACCES(Accesibilidad)	Reporte de observación participante					
	SAT(satisfacción del trabajador)						

Fuente: construcción propia.

Paralelo al proceso de codificación descriptivo se elaboraron notas marginales o “memos” donde se registraron impresiones, comprensiones súbitas, sentimientos, y conclusiones parciales del investigador.

3.11. Interpretación y análisis de la información

Parafraseando a Sandoval-Casilimas (2008), la interpretación y análisis de la información es un proceso que requiere un cuestionamiento astuto, una búsqueda implacable de respuestas, una observación activa y sostenida, y un acertado recordatorio.

Éste es un proceso de juntar trozos de datos; de hacer obvio lo invisible; de reconocer lo significativo desde lo insignificante; de ligar lógicamente hechos aparentemente desconectados; de ajustar categorías una con otra y de atribuir consecuencias a los antecedentes. Es un proceso de conjetura y verificación, de corrección y modificación, de sugerencia y defensa.

La identificación de hallazgos parciales orientó la construcción de una idea inicial que fue útil para orientar en sus primeras etapas el análisis, pero requirió de una ulterior verificación o chequeo frente a otras alternativas de generación de conclusiones.

Siguiendo las recomendaciones de Shaw (1999), el proceso seguido para el análisis inductivo fue primero en el lugar donde se recolectaron los datos (análisis en sitio); luego, durante la transcripción de las entrevistas y notas de campo; seguidamente, se compararon continuamente los temas emergentes durante la codificación (foco de análisis); posteriormente, se dio la comparación sustantiva de los hallazgos con los conceptos establecidos en la literatura, para finalmente llegar a la obtención del consenso y seguridad en la comprensión del análisis (presentación del informe).

El análisis en sitio fue la primera fase del análisis inductivo y se dio mientras se recolectaba la información. Para esto fue necesaria la revisión de notas de las entrevistas, para después transcribirlas junto con las notas mentales realizadas durante la misma. Ello permitió identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados, para luego realizar su procesamiento por medio de paquetes estadísticos.

Foco del análisis. En esta etapa, la atención del investigador se centró en las áreas de interés para lograr la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos⁹² y los emergentes, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente sobre el particular. Es por esto que Glaser & Strauss (1967) la llaman “*constant comparative method*”.

Análisis profundo de la información. Una vez desarrollada la etapa anterior, se procedió al análisis profundo de la información con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos) y los datos obtenidos, e intentar explicar porqué existe dicha relación, lo cual condujo a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización). Este análisis se realizó en forma descriptiva.

Socialización. Este es el último paso de la etapa de análisis. Engloba la presentación de los encuentros que emergen desde el proceso descrito anteriormente. Con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente reflejase las respuestas y perspectivas de los actores clave, los resultados fueron compartidos, discutidos y analizados con personas individuales y grupos interesados en el tema⁹³ o que formaron parte de la muestra. Con esto se logró la retroalimentación positiva al obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que sirvieron para reevaluar

⁹² Los códigos se refieren a las diferentes dimensiones, categorías o variables establecidas, y que fueron extraídas de las diferentes teorías y enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

⁹³ Esto es denominado por Adam y Schvaneveldt (1985) “*social validez*”.

la comprensión del problema, y orientar el abordaje de la propuesta presentada en el capítulo correspondiente.

Cabe resaltar que el análisis, interpretación y conceptualización del fenómeno estudiado por medios cualitativos fue confirmado con el apoyo de paquetes estadísticos, lo cual demuestra la validez de los resultados obtenidos (Shaw, 1999), y que son consignados en el presente informe.

3.12. Presentación de resultados

La decisión de presentar los resultados en forma narrativa, se fundamenta en que es el método que más se adecúa a la naturaleza procesal de las prácticas gerenciales y en consecuencia, sirve al propósito central del estudio: identificar los estilos gerenciales en la USAC (Martínez, 2006). En el objeto de estudio se definieron dichas prácticas como la forma en que los académicos en puestos directivos interactúan con situaciones problemáticas referidas al campo académico y la manera en que las mismas inciden en el accionar de la institución.

Un importante punto de convergencia entre el método narrativo y el método de estudio de casos, consiste en que ambos buscan reconstruir global u holísticamente una experiencia, considerándola como un todo (Yin, 1994). Tal como se señalara en la sección correspondiente al tipo de estudio, el estudio de casos es una estrategia de investigación adecuada para analizar las prácticas gerenciales, justamente por su capacidad para permitir una reconstrucción holística de los procesos.

La estructura narrativa, a criterio de varios autores consultados, es un instrumento sencillo que de manera análoga a un andamio, permite al investigador recorrer el conjunto de la experiencia bajo estudio, concentrarse en los elementos específicos de la misma y, de acuerdo con el modelo de Maxwell (1996) –adoptado en la presente investigación–, es posible su enriquecimiento a lo largo de todo el proceso.

Esta herramienta permitió abordar de manera sistemática e interactiva tres tareas: formular los distintos tipos de eventos que componen la experiencia de identificar y catalogar los tipos gerenciales que tienen lugar en la USAC; establecer relaciones significativas entre las características que lo identifican desde la perspectiva de los entrevistados, con base en la teoría fundada; y generar las preguntas de investigación relevantes que no hayan sido formuladas (Maxwell, 1996).

CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

"Nuestras acciones hablan sobre nosotros tanto como nosotros sobre ellas."

George Eliot

4.1. Introducción

Al adentrarse en este apartado, vale la pena recordar a Morse (1994), citado por Sandoval Casilimas (2002), quien argumenta que el proceso de análisis es un proceso creativo de organización de información que requiere disciplina y pericia; es un cuestionamiento astuto, una búsqueda implacable de respuestas, una observación activa y sostenida y un acertado recordatorio que hará parecer el esquema analítico como obvio.

La habilidad de juntar trozos de datos, de hacer visible lo invisible, de reconocer lo significativo desde lo insignificante, de ligar lógicamente hechos aparentemente desconectados, de ajustar categorías una con otra y de atribuir efectos a las acciones, se convierte en el arte y ciencia que da valor científico a la investigación (Sandoval Casilimas, 2002).

Es así como en la ruta seguida para identificar los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma como inciden en el desempeño organizacional –dadas las características de la investigación–, el proceso de análisis e interpretación de la información corre paralelo al proceso de recolección. Simultáneamente son identificados hallazgos puntuales; se relacionan entre sí; se identifican patrones o códigos preconcebidos y emergentes, así como los constructos correspondientes a esos patrones. Este punto es compartido con el etnógrafo británico Peter Woods⁹⁴, quien en su texto "La escuela por dentro", argumenta que la clasificación, categorización, formación de conceptos y la construcción teórica, son guiados por la pre concepción de los mismos, partiendo de que aunque el énfasis principal es el descubrimiento, esto no excluye que el análisis sea guiado por la teoría que orienta la recogida de datos, donde las actitudes y cualidades creativas del investigador son parte

⁹⁴ Catedrático de Educación en The Open University, ha investigado y publicado extensamente sobre la interacción docente-alumno.

importante, incluyendo, dentro de este recorrido, el desarrollo de tipologías y modelos (Woods, 1987).

Para clarificar los estilos gerenciales y sus efectos en el desempeño organizacional como objeto de estudio, la identificación y descripción de los elementos que lo definen en el escenario real –desde la óptica de los actores mismos–, es el énfasis principal en este estudio. Esto porque, dentro de cualquier organización, siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes; no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el cargo, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares y; donde la forma de ejercer las funciones inherentes al cargo, identifica el estilo gerencial, que es el tema que hoy nos ocupa.

Estos resultados son la interpretación objetiva de los eventos y evidencias documentales. Recogen la opinión de los entrevistados, focalizados como actores clave en el escenario real donde tiene lugar el objeto de estudio, siendo ellos los que le dan sentido a la teoría que aquí se trata de desarrollar. Se pone especial énfasis en sus experiencias y la captación del punto de vista de quienes producen y viven la realidad de los estilos gerenciales, así como la forma en que los mismos inciden en el desempeño en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4.2 Los vientos del cambio

Desde la creación de las primeras universidades, éstas han buscado lograr tres objetivos fundamentales: generar el conocimiento (investigación), preservar el conocimiento (docencia) y transmitir el conocimiento (extensión y servicio). Estos fines dan vida y son la razón de ser de la universidad. Lo anterior conduce en la práctica a realizar un encadenamiento entre los fines y objetivos institucionales y la necesidad de conocer, conservar y aplicar a la gerencia universitaria, los cuatro principios de la educación planteados por la UNESCO: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; donde el rol desempeñado

por los académicos en puestos directivos se constituye en un factor taxativo de logro (Unesco, 2005).

A este respecto, la historia universitaria en general, y la de la USAC en particular, dan fe de hechos históricos y movimientos de reforma en busca de la calidad y pertinencia del saber ser y saber hacer de la Universidad, en respuesta a las demandas sociales. Es aquí donde la función directiva y los elementos que la definen constituyen el denominador común, siendo abordados desde diversas aristas, por su vinculación con elementos diferenciadores de las instituciones de Educación Superior, como lo son el ejercicio de la autonomía, legitimidad y representatividad de su forma de gobierno, vinculación social, entre otros.

Remontándose cronológicamente al movimiento que emprendieron los estudiantes de Córdoba, Argentina, a finales de la segunda década del siglo XX⁹⁵, el mismo hace una severa crítica de la vida interna de la universidad rechazando el anacronismo y autoritarismo con que se conducía la vida académica. Y es precisamente en su capacidad de autogobierno y administración, donde se encuentra la clave de la formulación teórica de la autonomía y su ejercicio cotidiano como uno de los elementos distintivos de las universidades (Sader y otros, 2008).

Al ser la autonomía, el concepto más difundido como uno de los elementos que caracterizan a las universidades estatales, la definición generalmente aceptada la ofreció, en 1953, la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL, 1954: 99), citada por Sader (2008), que establece lo siguiente:

“[...] La autonomía de la Universidad es el derecho de esta Corporación a dictar su propio régimen interno y a regular exclusivamente sobre él; es el poder de la Universidad de organizarse y de administrarse a sí misma. Dicha autonomía es

⁹⁵ Se inició en junio de 1918, más conocido como el célebre “Movimiento de Córdoba”. Fue iniciado por los estudiantes de la Universidad de Córdoba y se extendió por todo el continente latinoamericano promoviendo una reforma profunda de las universidades de la región.

consustancial a su propia existencia y no a una merced que le sea otorgada –y debe ser asegurada– como una de las garantías constitucionales [...]” p. 99.

Entendida así la autonomía, la misma es una condición determinante para que toda universidad debidamente organizada y administrada, desarrolle eficiente y eficazmente las funciones a ella encomendadas –orientar y divulgar universalmente el conocimiento–, para la solución de los altos problemas actuales y venideros.

Los movimientos universitarios posteriores al Movimiento de Córdoba (Uruguay, Cuba, Chile, México, entre otros), evidenciaron también las tendencias –que han existido y aún existen– de transformación de la universidad. Así tenemos la propuesta de renovación universitaria en la década del setenta del siglo pasado, después las propuestas de cambio universitario, el modelo de calidad para las universidades y el de reingeniería en la década de los años ochenta, entre otras. Todo ello, en un contexto de redefinición de las relaciones institucionales con los poderes gubernamentales y la sociedad civil, las cuales debían constituirse a partir del reconocimiento de la más amplia autonomía académica, organizacional y política de los centros de estudio (Sader y otros, 2008).

A este respecto, la propuesta de la UNESCO propone una reconversión universitaria, e identifica tres principios básicos para la transformación de sus estructuras: la pertinencia, la calidad y la internacionalización de la Educación Superior. Esto implica, mejorar la gestión universitaria para solventar los problemas de equidad social, políticas alternas de financiamiento y la relación con el Estado y la sociedad que la sustenta (Unesco, 2005).

Con respecto a estos movimientos reformistas, la Universidad de San Carlos no ha sido la excepción. Las reformas que ha sufrido a lo largo de su historia han

dejado huella en la misma y datan desde antes de la revolución de 1944⁹⁶. La primera y más conocida la dirigió Fray José Antonio Liendo y Goicoechea en la cual se introdujeron innovaciones extraordinarias en el currículum. La segunda ocurrió durante la Revolución de 1944, cuando se le confirió la autonomía (Sader y otros, 2008).

Pero es a partir de los años setenta, donde se evidencia en mayor manera la lucha por el resguardo de una institución⁹⁷ que, en apariencia, pretendía ser reformada y transformada. A decir de Virgilio Álvarez⁹⁸, citado por Sader (2008), para los estudiantes guatemaltecos “*convertidos a toda prisa en constitucionalistas*”, la autonomía era esencialmente el ser y hacer de la institución en su relación con el conocimiento, y no necesariamente en sus formas de organizarse y dirigirse. No la imaginaron, tampoco, una universidad de estudiantes, pero sí con un gobierno en el que estos fueran parte importante en la toma de decisiones (Sader y otros, 2008).

El análisis de los informes y documentación existente, evidencia que en 1988, los estudiantes universitarios, por conducto de la Asociación de estudiantes Universitarios –AEU– plantearon al Consejo Superior Universitario –CSU– la necesidad de un proceso de reforma en todos los órdenes del quehacer de la Universidad. Producto del movimiento estudiantil, se instaló en 1989 la Comisión de Reforma Universitaria, integrada con representación de los estudiantes, trabajadores administrativos, profesores y el CSU. Lamentablemente la labor de

⁹⁶ Fueron movilizaciones populares en contra de la dictadura del Presidente Jorge Ubico. Protagonizadas inicialmente por los maestros y los universitarios, a los que pronto se unieron los obreros y otros sectores. La brutal represión con que el gobierno respondió a las manifestaciones, encendió más el descontento popular. El asesinato de la maestra María Chinchilla por la caballería de Ubico, se convirtió en una nueva bandera para los rebeldes. Culmina con una huelga general de una semana.

⁹⁷ Imperaba la necesidad de defender la única “Universidad Estatal”, de la brutalidad autoritaria heredada de las dictaduras, por un lado, y de los regímenes neoliberales que se consolidaban y afianzaban en el poder con la prepotencia de sus gobiernos y con la legitimidad del voto popular, por otro. Amparados en la nostalgia de los espacios perdidos y en una indignación reactiva sobre los efectos antidemocráticos de la nueva ofensiva conservadora, buena parte de los sectores empeñados en la defensa de la educación pública fueron asumiendo la protección y defensa de la autonomía universitaria.

⁹⁸ Sociólogo. Coordinador del área de educación de la sede Guatemala de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

dicha comisión se vio interrumpida por la situación política imperante en el país, que afectó directamente a esta casa de estudios.

Entre los problemas abordados por el movimiento pro reforma de ese entonces, resalta la forma de gobierno y la falta de representatividad, manipulación política de los procesos de elecciones, no democratización en los diferentes ámbitos del quehacer universitario, pérdida de confianza en los dirigentes por parte de la comunidad universitaria, acceso al poder de personas oportunistas, entre otros (USAC,1996).

Aunado a lo anterior , en 1993 el Centro de Estudios Urbanos y Regionales – CEUR⁹⁹– aborda la problemática de la USAC, derivado de la diversidad de críticas de que era objeto su modelo de organización interna, el cual no había sufrido modificaciones sustanciales en 122 años¹⁰⁰, las cuales se incrementaron coincidentemente con la elección de nuevo rector. Esto con el fin de entender las causas y los problemas claves de la institución. Un elemento importante de análisis para comprender esta problemática, fue su sistema de gobierno y administración, así como su estructura administrativa.

En ese momento se hablaba de una “crisis universitaria” que reclamaba acciones urgentes e impostergables para lograr una reforma estructural abogando por un nuevo modelo gerencial, eficiente en el desempeño de sus funciones sustantivas, eficaz y pertinente de acuerdo al momento histórico y coyuntural de la Universidad, como centro del conocimiento con pertinencia social.

El movimiento de Reforma gestado en 1985, culmina en 1996¹⁰¹ con una propuesta, resultado de un arduo y largo trabajo de la Comisión Multisectorial de Reforma –COMREUSAC–, con el apoyo de 26 comisiones específicas (USAC,

⁹⁹ Boletín No. 20, publicado en Noviembre de 1993.

¹⁰⁰ Desde la Época de Justo Rufino Barrios.

¹⁰¹ En ella participaron 15 representantes electos del colectivo universitario (3 representantes de cada uno de los sectores docente, estudiantil, Consejo Universitario, personal administrativo, colegios profesionales.) cuyo resultado fue presentado a las autoridades de turno y a la comunidad universitaria, del cual derivó el Plan Estratégico 2022.

1996). Dicha propuesta contiene la aprobación de 63 reformas, la mayoría de carácter estructural. Incluyó siete marcos de discusión: reflexiones sobre el ser y deber ser de la Universidad; necesidades y nuevas realidades sociales; marco académico; marco filosófico; marco político; marco administrativo; marco jurídico y marco financiero. Así mismo, estableció los lineamientos generales necesarios para situar a la Universidad de San Carlos en la perspectiva de rescate de su historia académica y la construcción de su devenir, como centro de creación, recreación y proyección de ciencia y tecnología. Ver tabla No. 2.

La propuesta incluye además, las líneas generales para orientar la operacionalización de las reformas aprobadas y su interrelación de acuerdo con los diferentes ámbitos del quehacer universitario: organización política, organizaciones académicas, organización administrativa, organizaciones financieras y organizaciones jurídicas de la Universidad; recomendando al Consejo Superior Universitario –CSU– conformar una comisión de seguimiento del proceso, integrada por miembros de las comisiones específicas de reforma de cada unidad académica.

Llama poderosamente la atención que la mayor parte de los elementos que en ese entonces fueron motivo de análisis y reflexión en el marco de reforma, son considerados también en el momento actual como parte del trabajo de la Comisión Multisectorial que tiene como finalidad elaborar la propuesta metodológica para el proceso de reforma universitaria.

Tabla No. 2

Aspectos relevantes de la Propuesta de Reforma de 1996. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

MARCO	Propuesta	Estrategia
<p>A Ser y deber Ser de la Universidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de la excelencia académica. - Proyección social contextualizada. - Organización democrática, creativa y propositiva. - Recuperación de su legitimidad, identidad y memoria histórica. - Responsabilidad de influir en la reforma educativa nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructura del CSU - Reconocimiento de las Escuelas no Facultativas y Centros Regionales como jurídicamente igualitarios (Ref. 10 del marco jurídico), elevándolos a la categoría de Facultad a partir de 1997. - Reestructura inmediata del reglamento de elecciones y propiciar el cambio en la ley orgánica. - Fortalecer el Plan de desarrollo 2000 ya aprobado. - Crear una nueva estructura orgánica que permita la viabilización de todas las reformas aprobadas. - Redefinir y fortalecer las funciones de planificación y toma de decisiones de carácter general, asignando funciones específicas de los órganos de dirección central y de unidades académicas.
<p>B Necesidades y nuevas realidades sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la pluriculturalidad del país - Adecuación de su estructura académica a las nuevas condiciones sociopolíticas y económicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar las oportunidades de formación para egresados - Reformar sus estructuras a efecto de vincularse a la realidad nacional. - Readecuar su estructura curricular académica y organizativa
<p>C Marco académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar niveles de formación en las diversas áreas del conocimiento - Vinculación de la academia a la realidad nacional - Promoción de la investigación en todas sus formas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reestructuras curriculares periódicas en todas las carreras. - Instaurar el examen de ubicación al ingreso a la universidad a fin de fortalecer las capacidades, intereses y nivel académico del estudiante universitario. - Crear las unidades de Planificación

	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinición de las políticas de investigación y creación de incentivos para su fortalecimiento. 	<p>Académica por área.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear el Consejo Académico de Planificación Universitaria - Establecer la investigación como uno de los ejes centrales de la academia. - Redefinición de perfiles de egreso - Reestructurar y fortalecer el EPS (Ejercicio profesional Supervisado) como una forma de vinculación con la realidad nacional.
<p>D Marco político</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Universitario - Desconcentración y descentralización del poder - Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la participación equitativa de todas las unidades académicas en el ejercicio y control del poder político-administrativo. - Modificar las prácticas eleccionarias. - Desconcentrar y descentralizar acciones hacia las unidades académicas. - Redefinir las funciones del Consejo Superior Universitario (CSU)
<p>E Marco Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar el modelo de administración 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización y desconcentración de las funciones administrativas hacia las unidades académicas y dependencias pertinentes. - Redefinir las funciones del CSU, unidades académicas y unidades ejecutoras para agilizar la toma de decisiones.
<p>F Marco jurídico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de leyes, normas y reglamentos de toda la Universidad, readecuación y cumplimiento de las mismas en función de su interacción con la constitución y las leyes generales aplicables (Ref.4 marco Jurídico). 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar y hacer efectivo el sistema jurídico que permita cumplir a cabalidad los fines, objetivos, políticas y estrategias de la Universidad en todos los órdenes de su actividad. - Propiciar que las unidades académicas ejerzan su derecho de iniciativa de ley para contribuir al desarrollo del país

		<ul style="list-style-type: none"> - Analizar readecuar y cumplir las leyes, normas y reglamentos - Modificar el estatuto de la carrera universitaria parte académica y el de relaciones laborales, corrigiendo sus incongruencias con la legislación guatemalteca, y crear incentivos. - Establecer los mecanismos necesarios para combatir la corrupción en todos los niveles e instancias de la Universidad. - Crear la Oficina de Derechos Humanos de los Universitarios.
<p>G Marco financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar cuota estudiantil - Crear programas de docencia productiva. - Velar por el cumplimiento de la ley de colegiación obligatoria. - Crear programas de investigación productiva. - Crear los medios legales necesarios que permitan suscribir convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales. - Optimizar el uso de los bienes inmuebles de la universidad. - Vinculación con los sectores productivos de la sociedad. - Desburocratizar y agilizar todo trámite financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar participación a las unidades académicas y demás unidades ejecutoras en las decisiones de presupuesto. - Realizar en cada unidad académica un diagnóstico de necesidades sociales y de su capacidad de producción en busca de oportunidades productivas en los ámbitos del conocimiento y bienes materiales. - Establecer un sistema eficaz para la captación de los recursos financieros. - Realizar evaluación sobre la necesidad de los puestos y plazas en todos y cada uno de los programas de la Universidad, con fines de reorganización de puestos y funciones acordes a las necesidades de cada dependencia.

Fuente: Informe de Reforma Universitaria (USAC,1996).

Esta propuesta de Reforma Universitaria, dio lugar a la generación de un Plan estratégico con un horizonte temporal de 20 años (USAC, 2003), como herramienta para que las unidades académicas (instancias de decisión,

profesores, estudiantes y personal administrativo), orienten su quehacer diario en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca.

Lo más relevante e innovador que tiene el referido plan, es la inclusión del dinamismo que exige la época actual para adaptarse a los cambios y avances tecnológicos vigentes en el contexto académico mundial y una visión de gobierno universitario autónomo, democrático y representativo, con gestión eficiente, eficaz y productiva, orientada al desarrollo y al cumplimiento de los principios, fines y objetivos institucionales, en beneficio de la sociedad guatemalteca. Incluye tres ejes básicos que son las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y extensión).

Con respecto al Liderazgo Institucional, hace referencia a la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su Misión y Visión, sus leyes y reglamentos. Bajo este marco, propone de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de leyes y políticas públicas.

Así mismo, hace referencia al sistema de gobierno y sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible (USAC, 2003 p 7). Propone como línea estratégica la “*Modernización de la estructura organizativa de la USAC*” donde a partir de un diagnóstico institucional, se debe iniciar un proceso de reorganización y reestructura para la mejor utilización de los recursos en concordancia con los fines y objetivos institucionales.

Establece que cada unidad académica deberá incorporar modificaciones a su estructura organizativa para hacerla más funcional, ágil, flexible y efectiva en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión. Ello de acuerdo con los avances del Plan Estratégico USAC-2022 (USAC, 2003).

Para el fortalecimiento democrático del Sistema de Gobierno Universitario, establece que en el Consejo Superior Universitario, y en los diferentes órganos directivos de la USAC, deberá promoverse la participación permanente de todos los sectores universitarios en la toma de decisiones y la definición de perfiles para optar a los cargos de gobierno; además, incluye la evaluación del sistema utilizado para los procesos eleccionarios, a fin de sustituir la modalidad vigente de elección de segundo grado. Para ello se debe analizar la factibilidad, especialmente jurídica, que permita a la Universidad mayor legitimidad y representatividad en su Sistema de Gobierno y dar lugar a propuestas de un nuevo modelo gerencial.

Resulta curioso que, en muchos de nuestros países, las universidades no eran (ni quizás sean hoy) muy diferentes de aquellas que tan vehementemente denunciaban los jóvenes reformistas noventa años atrás, y la Universidad de San Carlos, a pesar de los avances logrados, aún constituye un vivo ejemplo de ello, como lo evidencian los resultados de esta investigación.

El momento de crisis, recién vivido por la USAC (54 días de estar tomadas sus instalaciones por un grupo de estudiantes autodenominado EPA –Estudiantes por la Autonomía–) evidencia que siguen estando a la orden del día, aquellas demandas de reforma en las reivindicaciones universitarias de Córdoba, en los movimientos de reforma de los años setenta, así como de la propuesta de reforma de 1996, pues sigue vigente la problemática del acceso universal y gratuito a la educación superior, los cuestionamientos de la democracia interna y de autonomía como baluarte de espacios de crítica social y política, así como las debilidades en su forma de gobierno. Pero es indudable que asistimos hoy a la altura del año 2011 –y así lo muestran las recientes expresiones de protesta de los universitarios– a una lucha que tiene como horizonte impedir que el conocimiento sea excluido de la Universidad para ser sustituido por las prácticas vacías.

Como resultado de la reciente crisis descrita, los factores que le dieron origen y los efectos inmediatos de la misma, emanan propuestas de los diversos

sectores involucrados: integración de una mesa de trabajo responsable de elaborar la propuesta de cumplimiento de los acuerdos resultantes de la crisis, específicamente en torno al proceso de reforma universitaria; la elaboración de una propuesta de ley para reformar algunos artículos de la Ley Orgánica de la Universidad –relacionados con la integración y conformación de las Juntas Directivas de las facultades–; retomar las propuestas de cambio necesarios para la modernización de la institución, que escasamente han sido atendidos y que siguen vigentes de la propuesta de reforma anterior.

A este respecto, uno de los planteamientos de los diversos sectores involucrados, es el de la Coordinadora General de Claustros y Asociaciones de Docentes e Investigadores de la USAC –COGCADUSAC- quienes en su propuesta de reforma universitaria derivada de la crisis reciente, argumentan que:

“[...] La problemática actual en la USAC es sólo una manifestación de la crisis institucional que se deriva del crecimiento desordenado de la institución, la falta de representatividad de la mayoría de unidades académicas en el órgano superior de dirección de USAC, la falta de programas y planes de desarrollo institucional. El clientelismo, con fines de reelección ha sido una práctica en incremento, además de la falta de apoyo a actividades académicas fundamentales como lo son la investigación y la extensión, la inequidad en la distribución del presupuesto de la institución, la falta de vinculación con la sociedad, entre otras. Esta crisis pudo haberse aminorado si se hubiera dado cumplimiento a los planteamientos que se derivaron de la Reforma Universitaria que se desarrolló en el año 1996, que entre otras cosas aprobó que las leyes, normas y reglamentos de la Universidad de San Carlos deben adecuarse y cumplirse en función de su

interacción con la Constitución y las leyes generales aplicables.¹⁰²[...]” (COGCADUSAC, 2010) p .1-2.

Continúa diciendo que:

“[...] La Universidad en las últimas dos décadas ha sido influida por las corrientes que en los diferentes países son hegemónicas. Así al considerarse en las corrientes liberales a la educación como una mercancía, se despoja a la universidad de su esencia y se le hace responder al mercado. Con ello la universidad, institución fundamental en la formación de recursos humanos, producción de conocimientos y de proyección a la sociedad, limita el apoyo al desarrollo de los países en los cuales está inmersa. En la USAC estas corrientes están ganando espacios en detrimento de la calidad educativa y de la poca proyección de la universidad a la sociedad [...]” (COGCADUSAC, 2010) p. 2.

Tal parece que la Universidad de San Carlos, aún no ha logrado los cambios necesarios que le permitan posicionarse como una institución de vanguardia; teniendo aún asignaturas pendientes en cuanto a la reforma requerida. En opinión del Doctor Olmedo España¹⁰³ la reforma universitaria ya se encuentra en proceso:

“[...] prueba de ello es que la universidad mejora la calidad académica de sus docentes []..., se ha modificado el Programa Académico preparatorio (PAP) y se creó el preuniversitario..., []..., sin embargo, aún queda por combatir la anomia; es decir, el desinterés por debatir ideas [...]” (Periódico Universidad, 31 de octubre 2010) p. 2.

¹⁰² Informe de Reforma Universitaria, 1996: p. 50.

¹⁰³ Ex director General de Docencia. En entrevista concedida al Periódico “Universidad”, No. 204 del 31 de octubre del 2010 con motivo de la instalación de la Comisión Multisectorial para establecer las bases para la organización del Congreso de Reforma Universitaria.

El rol evidenciado por los académicos en puestos directivos¹⁰⁴ ha dado lugar a múltiples opiniones de los actores involucrados en particular y de la sociedad guatemalteca e internacional en general, donde según el Dr. Carlos Aldana¹⁰⁵:

“[...] no podemos negar nuestras debilidades o fallas en el uso, manejo y aprovechamiento de recursos de todo tipo. Negar realidades internas de este tipo, es seguir sin profundizar las transformaciones profundas. Se trata, entonces, de seguir con “el dedo en la llaga”, que busca la transparencia y rendición de cuentas”. (Siglo XXI, 5 de octubre 2010) p. 10.

Lo anterior pone en evidencia –hoy como ayer–, la necesaria congruencia y la trascendencia de sus contribuciones con respecto a las necesidades y demandas de la sociedad, lo cual obliga a responder al reto y la obligación moral de constituir a la universidad en un lugar donde fecunde la construcción del futuro. Es aquí donde cobra relevancia el estilo gerencial como factor taxativo para una educación superior con calidad y pertinencia social.

4.2 Las voces de los actores

Según la evidencia registrada, proveniente de diversas fuentes, se logró un sustancial acercamiento a la realidad del fenómeno estudiado donde la voz de los actores que viven en el día a día dicha realidad constituyó un factor taxativo para comprender, describir y analizar los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala; la forma en que incide en el desempeño organizacional y cómo este es percibido por los clientes (usuarios) de los servicios brindados.

¹⁰⁴ Al referirse a los Miembros del Consejo Superior Universitario.

¹⁰⁵ Actual Director General de Docencia de la USAC. Sección de análisis y opinión sobre temas sociales, educativos, políticos y económicos. Publicado en Chichicaste.com. 11 de noviembre de 2010

4.2.1 El rol directivo

Hacer lo que debe hacer, no sólo describe a un directivo como competente, sino que es el primer paso para ser eficaz. Uno de los principales significados de “ser efectivo” es el grado de congruencia entre lo que el directivo hace, cómo lo hace y lo que espera lograr con lo que hace.

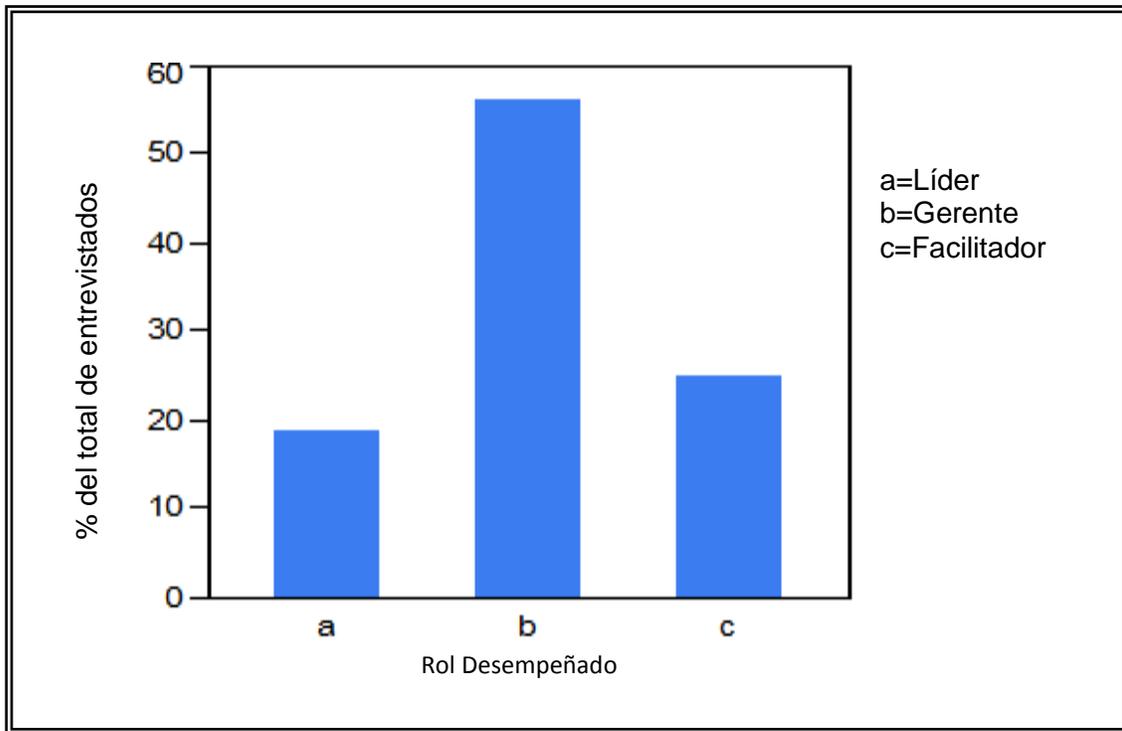
Al ser la Universidad una organización que lidera el saber y la ciencia, la efectividad directiva debe ser vista desde la consideración de si la actual conducta del directivo lleva a lograr los resultados deseados para la organización. Es crear un conjunto más allá de las partes sin perder la esencia que la caracteriza. Como organización no es la suma de las partes, sino es ese todo funcional y armónico donde el uso del conocimiento se da en función de la sociedad que la sustenta.

Según lo ilustra Peter Drucker (2004), tiene que haber un director que controle la partitura; tiene que haber personas que concentren la organización en su misión, que fijen la estrategia para ponerla por obra y definan cuáles han de ser los resultados. Se necesita considerable autoridad, pero su oficio en la organización no es mandar, es dirigir.

La situación actual de la Universidad, el contexto y los momentos de la misma, demanda de sus cuadros directivos orientar el desempeño según el rol requerido y tratar de armonizar la situación direccionando el enfoque, lo que implica estar en una actitud empática en relación con los actores institucionales; actitud que le permitirá un acercamiento –según el grado de madurez afectiva individual y colectiva– a la eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

A este respecto, desde la óptica de los actores, los resultados muestran la presencia de los tres roles directivos básicos que Méndez (2005) denomina “trinidad” de la tarea directiva. (Ver gráfico No.2. Tabla No. 3).

Gráfico No. 2
Principal Rol desempeñado en los Puestos de Dirección. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Sin embargo, se percibe una fuerte presencia del rol de gerente, el cual predomina en la mayor parte de los puestos estudiados, donde más del 50% de los entrevistados lo percibe como principal rol desempeñado por los académicos que ocupan puestos directivos en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cabe aclarar que la primacía de uno u otro rol evidenciado y la connotación de las características que lo definen y sus efectos, varía según los diferentes escenarios donde tiene lugar y el nivel donde se ubica el puesto directivo en estudio, tal como se verá en el apartado correspondiente.

Tabla No. 3
Elementos que caracterizan el Rol Directivo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

Fuente	a = Líder	b =Gerente	c = Facilitador
Directivo	Tomar decisiones Usar el poder y autoridad Buscar consensos	Planificar Dirigir Coordinar Asignar responsabilidades	Organizar equipos de trabajo Vinculación intra e interinstitucional Integrar los recursos disponibles Mejoras en el desempeño
Colaboradores	Uso del poder Desarrollar el recurso humano Estimular y motivar al personal a su cargo	Capacitar Orientar el trabajo Dirigir Asignar funciones Organizar el trabajo Asignar recursos	Comunicar Delegar Coordinar con otras dependencias
Usuarios (clientes)	Motivar a los trabajadores Estimular el buen desempeño	Capacitar Asignar recursos Propiciar la eficiencia Supervisar el trabajo realizado	Comunicar Facilitar el acceso a la información Orientar al usuario

Fuente: Construcción propia.

Los resultados anteriores, reafirman el planteamiento de Méndez (2005) quien identifica tres tipos de roles del director de personas¹⁰⁶ según el escenario en que se desenvuelve. Los identifica como las tres dimensiones del engranaje de la función directiva, derivado del dinamismo del entorno moderno: el rol de gerente, el rol de líder y el rol de facilitador, y les asigna el calificativo de “trinidad” de la tarea directiva.

Según el autor mencionado, como facilitador, el director de personas incrusta a los individuos en la organización y logra su acoplamiento en equipos efectivos de trabajo (micro entorno). Los actores clave entrevistados lo conciben como el que facilita los procesos, integra a la gente, crea las condiciones para un mejor desempeño y favorece el trabajo en equipo.

¹⁰⁶ Méndez (2005): “el que orienta y motiva a los miembros de los equipos de una organización, en los tres entornos dinámicos de la empresa”.

Como gerente, el directivo interconecta las diversas estructuras organizacionales con el contexto externo (meso entorno). Los entrevistados lo identifican como el que planifica, organiza, dirige y coordina el trabajo propio de la dependencia y coordina con las otras dependencias para lograr un desempeño efectivo.

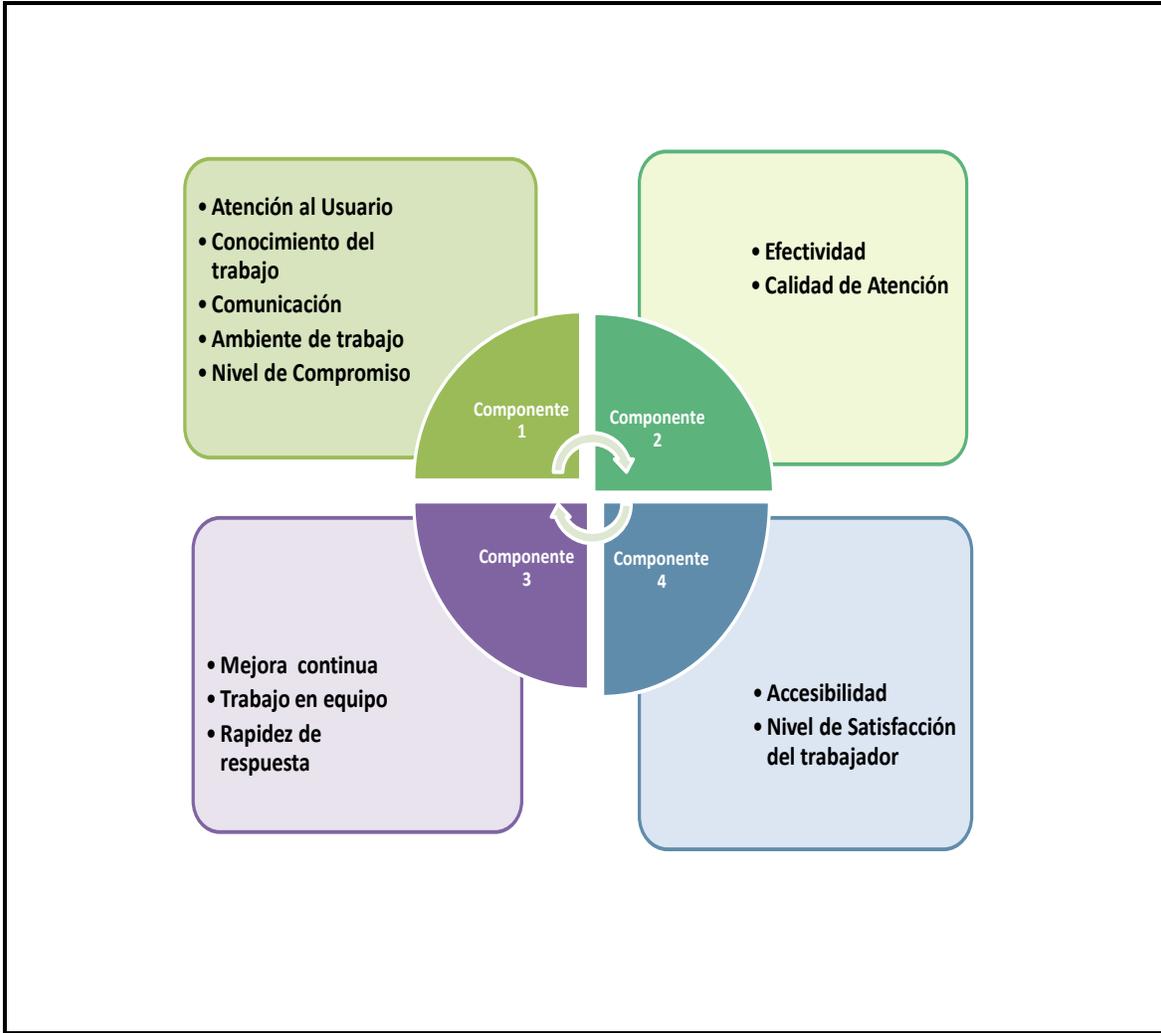
Como líder, el autor lo define como el que conecta la organización con el macro entorno (las megatendencias), logrando la integración de sus colaboradores en una visión compartida. Según los entrevistados es aquel que lidera los procesos, influye positivamente en los demás, toma decisiones acertadas y hace uso del poder y la autoridad sin imponer criterios (Méndez, 2005).

Al observar la realidad desde otra óptica –la de los clientes –, la encuesta de opinión, identifica cuatro componentes claves que caracterizan la forma de ejercer la función directiva en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Un primer componente, que para efectos del presente estudio se define como “cultura organizacional” integrado por cuatro elementos principales. Un segundo componente, “la calidad” con dos elementos que la caracterizan. Un tercero, la “eficiencia” conformada por tres elementos determinantes y el cuarto componente identificado es la “disponibilidad” integrado por dos elementos que la definen.

Los cuatro componentes identificados explican el 66.2% de los resultados sobre la percepción de los usuarios en cuanto a las condiciones y forma de ejecutar el trabajo.

Los elementos que describen dichos componentes identificados desde la arista del cliente o usuario, se presentan en el siguiente gráfico (gráfico No. 3).

Gráfico No. 3
Componentes que identifican el Estilo Gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

La forma en que dichos elementos son percibidos, a través de las funciones propias de cada dependencia en estudio y que definen el estilo con que la misma es gerenciada, se describe en la tabla siguiente.

Tabla No. 4
Elementos característicos de los componentes que definen el Estilo Gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS QUE LO DEFINEN	DESCRIPCIÓN
Componente 1: Cultura organizacional	Atención al usuario	Disposición del personal para dar el servicio, el trato recibido, satisfacción de necesidades y solución de dudas e inquietudes.
	Conocimiento del trabajo	Se refiere al nivel de conocimiento de las tareas inherentes al puesto por parte de los trabajadores
	Comunicación	Se refiere a la forma en que se proporciona la información; claridad y nivel de comprensión de la misma, así como la resolución de dudas e inquietudes del usuario.
	Ambiente de trabajo	Es la percepción en cuanto a las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la dependencia, así como las condiciones en que realizan su trabajo: disponibilidad de equipo, materiales e insumos necesarios para llevar a cabo sus tareas
	Nivel de Compromiso	Se refiere a la identificación del trabajador con las funciones del puesto que desempeña
Componente 2: Calidad	Efectividad	Se refiere a la capacidad de lograr el efecto esperado por el usuario que acude a la dependencia.
	Calidad de Atención	Está relacionada con el grado de satisfacción del usuario con respecto al servicio recibido.
Componente 3: Eficiencia	Mejora Continua	Cuando el usuario percibe mejoras en el funcionamiento general del servicio, se recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias con respecto al servicio que se brinda y la percepción de la forma como realizan su trabajo.
	Trabajo en Equipo	Es identificada como una de las características del estilo directivo para el logro de los fines de la organización y se refiere a la forma en que se ejecuta el trabajo

	Rapidez de Respuesta	Está evidenciada en el tiempo de espera del usuario para ser atendido y la prontitud en la solución a sus necesidades de atención.
Componente 4: Disponibilidad	Accesibilidad	Está dada por la facilidad o dificultad que tiene el usuario para contactar a la persona que pueda dar solución a sus necesidades
	Nivel de Satisfacción del trabajador	Es la percepción del usuario en cuanto al grado de satisfacción y estado de ánimo de los trabajadores prestadores directos del servicio.

Fuente: Construcción propia.

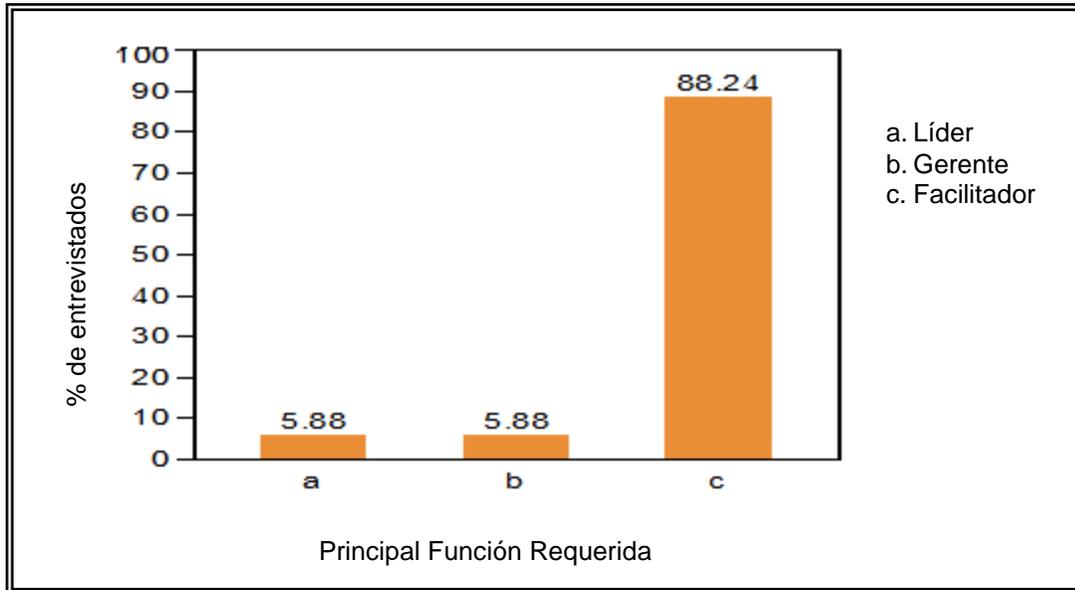
En una escala valorativa (4= máxima a 1= mínima), la media de calificación dada por los clientes a cada uno de los elementos que lo definen, varía según la característica identificada y la dependencia en estudio tal como se verá más adelante en el apartado correspondiente al desempeño.

4.2.2 Competencias directivas

Lo que subyace en esta reacción en cuanto al principal rol directivo requerido –dadas las condiciones actuales que vive la Universidad–, identifica el rol de facilitador como principal función requerida de los académicos que se desempeñan en puestos directivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aunque el rol mayormente evidenciado es el de gerente.

Las fuentes consultadas, desnudan la necesidad de cambios en la forma de ejercer la función directiva; que es necesaria una transformación radical en la forma de hacer las cosas, la cual debe darse desde los niveles altos con un efecto de “cascada”, donde las diferentes opiniones lleven sin lugar a dudas a pensar en la validez de la expresión “*predicar con el ejemplo*”. Se identifica como elemento característico del desempeño directivo requerido para la Universidad de San Carlos de Guatemala, el rol de facilitador, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 4
Rol requerido de los Académicos en puestos Directivos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

Dicha percepción es compartida tanto por los académicos que se desempeñan o se han desempeñado en puestos directivos dentro de la institución, como por los colaboradores, independientemente del nivel donde se ubica el puesto en estudio, del género del entrevistado, del estatus y la edad del mismo, tal como se muestra en el gráfico No. 5.

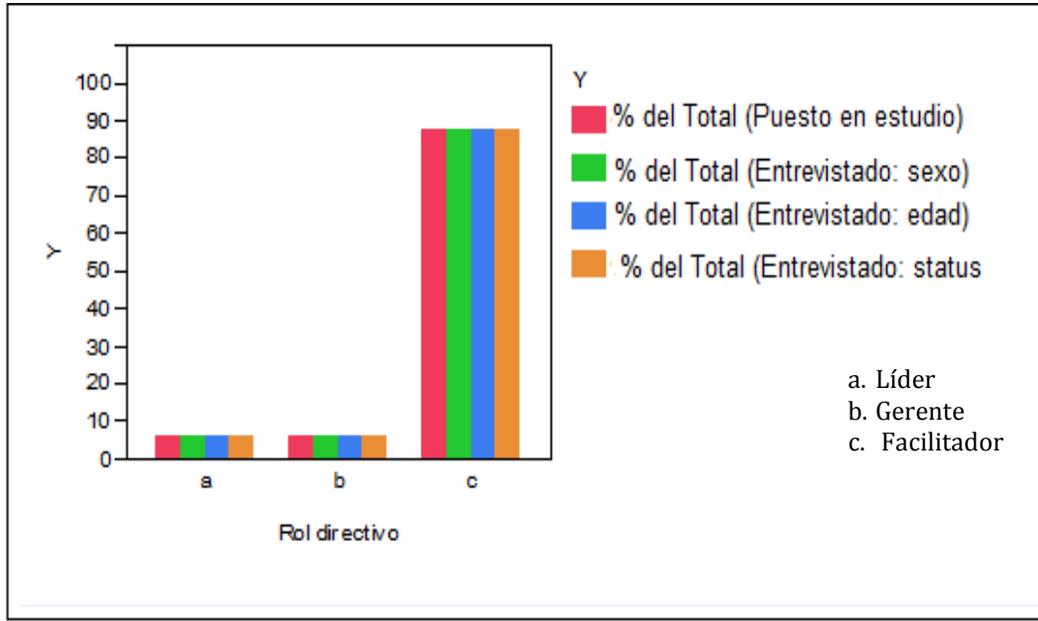
A este respecto, es pertinente resaltar que en la Universidad de San Carlos de Guatemala convergen por lo menos tres generaciones, pero con predominancia de la edad madura (más del 50% de sus trabajadores son mayores de 50 años)¹⁰⁷, siendo este un aspecto digno de resaltar, pues independientemente de la edad, la opinión de los actores entrevistados es similar.

Lo anterior induce a pensar que existe un alto nivel de conciencia sobre las necesidades actuales de cambio en la forma de ejercer la función directiva para hacer realidad el desarrollo de la Universidad como organización.

¹⁰⁷ Según registro existente en la División de Personal.

Gráfico No. 5

Principal Función requerida en los Académicos que ocupan Puestos Directivos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

Las evidencias encontradas, demuestran también que los académicos en puestos directivos, en su forma de actuar, deben evidenciar con mayor grado el rol de facilitador, –independientemente del nivel en que se ubica el puesto directivo– por la necesidad de vincular y orientar el trabajo en función de la misión de la universidad.

Sin embargo, dados los desafíos actuales a los que se enfrenta la Universidad –a criterio de los entrevistados– el que ocupa un puesto directivo, no debe pasar por alto el necesario desempeño de los otros dos roles: debe también ser líder y administrador; lo cual viene a reconfirmar el planteamiento de Méndez (2005).

4.2.3 Los estilos gerenciales, sus características e incidencia en el desempeño Institucional.

En cuanto a la forma de cómo los directivos ejercen las funciones inherentes al puesto, los elementos que definen el estilo característico de los mismos y cómo son percibidos en el desempeño organizacional, a partir de las evidencias encontradas durante el trabajo de campo –de acuerdo con la tipología de Litwin y Stringer (1968)– se logró identificar cinco estilos gerenciales predominantes: directivo, afiliativo, autocrático o coercitivo, negociador y participativo.

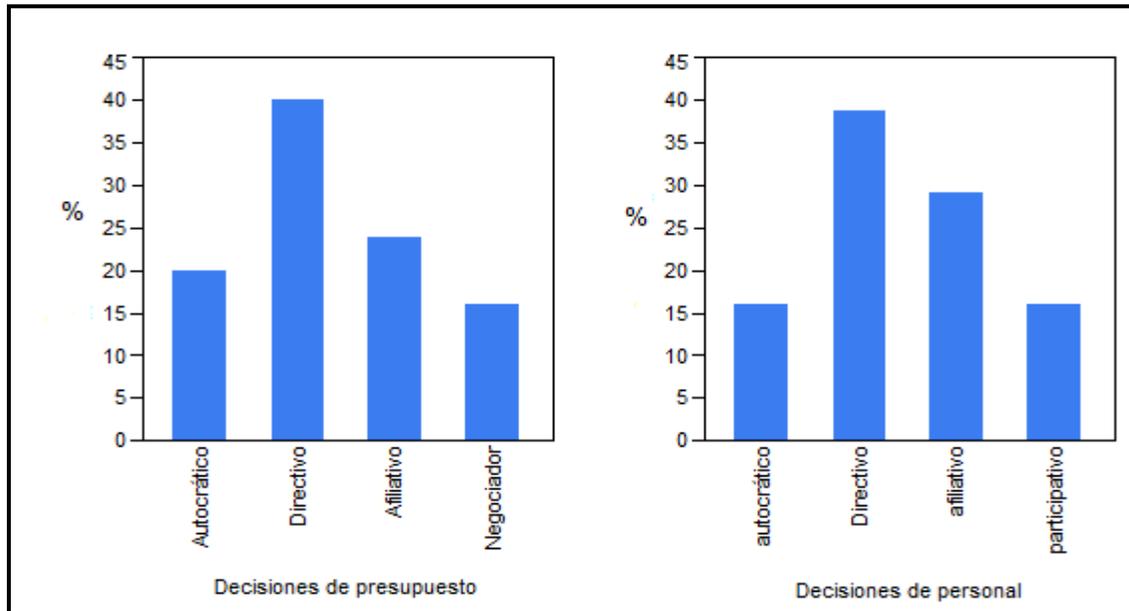
Sin embargo, la presencia de uno u otro estilo varía con respecto al puesto en estudio, el nivel en que se ubica el puesto, así como la característica estudiada, tal como lo demuestran los resultados siguientes.

4.2.3.1 Toma de decisiones

Parafraseando a Veciana (2008) la prioridad de decisión es un elemento constitutivo de la función directiva. Esta puede ser amplia e incluir la fijación de objetivos, tareas, atribuciones y normas de actuación de los dirigidos, o restringida, es decir, limitarse simplemente al control del grupo para que no se desvíe del camino trazado de antemano.

En la comunidad “sancarlista” se conceptualiza la toma de decisiones como una filosofía de acciones colectivas, identificada por cada trabajador en el ambiente laboral. Las dos situaciones claramente identificadas en el presente estudio, son aquellas relacionadas con las decisiones de presupuesto en cuanto a la distribución y ejecución del mismo, y las decisiones relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación de personal. A este respecto, los resultados obtenidos permiten identificar tres estilos directivos comunes a dichas situaciones, y un tercero que es diferente según la situación identificada (gráfico No. 6).

Gráfico No. 6
Estilos Gerenciales según la toma de decisiones.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Cada uno de los estilos identificados posee características propias en cuanto a la toma de decisiones. En las decisiones de presupuesto, el estilo directivo (identificado por el 40% de los entrevistados) comparte información con los involucrados en forma individual y luego decide. Para ello contacta a cada uno de los subordinados para determinar sus requerimientos; con esta base, determina el presupuesto de la dependencia, agregando un pequeño porcentaje para imprevistos. En cuanto a las decisiones de personal investiga las relaciones de aquellos más directamente relacionados con el puesto y pide opinión al jefe inmediato antes de la selección final.

El estilo afiliativo (identificado por el 25% de los entrevistados) se caracteriza porque en las decisiones de presupuesto da participación a personal afectado, incluyendo, de ser posible, a los funcionarios del presupuesto, para revisar conjuntamente los objetivos de la dependencia y luego elaborar el presupuesto con base, primordialmente en los objetivos. Para las decisiones de personal

(29%), toma en cuenta la opinión del jefe inmediato del puesto a cubrir, evaluando las cualidades de los(as) candidatos(as) de acuerdo con los requerimientos del puesto y reglamentos vigentes. Luego en conjunto, seleccionan a la persona que consideran más adecuada.

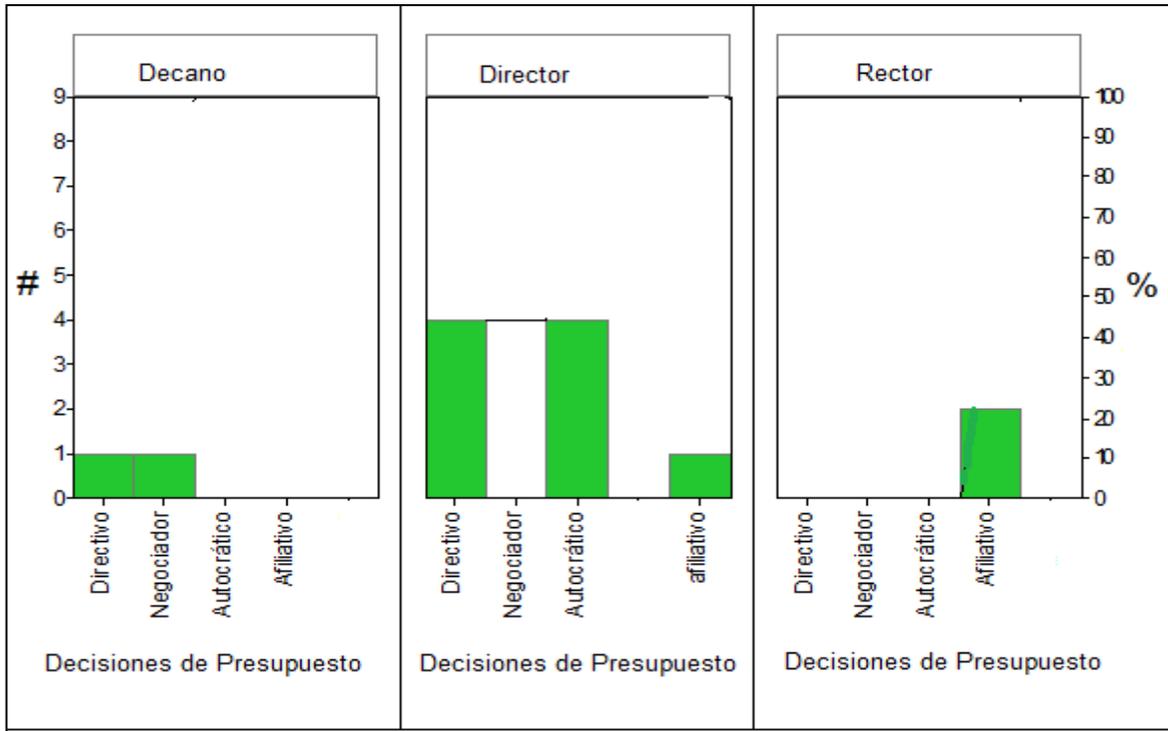
El autocrático (20%) determina el presupuesto sin tomar en cuenta políticas anteriores, y únicamente se apoya en los funcionarios del presupuesto para aclarar dudas. Algo similar ocurre con las decisiones de personal (16%), donde se cubren los puestos vacantes de acuerdo con las políticas de contratación de la Universidad o por recomendaciones de los superiores.

Para el estilo negociador (16%), la primera consideración sobre la persona para ocupar un puesto, es su satisfacción en el trabajo y la oportunidad de autorrealización que esa persona vea en el mismo. Caso similar se da en las decisiones de presupuesto (15%), donde socializa el presupuesto provisional con el personal involucrado e identifica las posibles áreas de negociación, antes de reunirse con los funcionarios del presupuesto para redactar el presupuesto de gastos definitivo.

Cabe resaltar que los resultados identifican diferencias según al puesto en estudio, tal como se presenta en los gráficos No. 7 y 8, respectivamente.

Según dichos resultados, el nivel en que se ubica un puesto directivo es un factor que incide en el estilo de toma de decisiones y el alcance de las mismas, especialmente aquellas relacionadas con el presupuesto, donde la diferencia radica en que para el caso del puesto de Decano, es necesaria una gestión previa de negociación en el seno del Consejo Superior Universitario como instancia máxima y luego, con la Dirección General Financiera para la factibilidad del mismo, de acuerdo con la disponibilidad financiera de la institución.

Gráfico No. 7
Estilos gerenciales según decisiones de presupuesto. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

Situación similar ocurre en el caso del puesto Rector. Se evidencia un estilo afiliativo donde la característica principal es la búsqueda de apoyo a nivel del Consejo Superior Universitario, como autoridad máxima para la toma de decisiones relacionadas con la asignación de los recursos financieros, según la propuesta de asignación previamente elaborada por el departamento de presupuesto.

Caso contrario sucede con los puestos de Directores Generales, Directores de Centros Regionales y Escuelas no Facultativas, que al no estar representadas en el Consejo Superior, deben negociar y buscar apoyo en forma directa con la instancia responsable, especialmente cuando se trata de un incremento; luego al interior de sus unidades académicas lo asignan en base a las necesidades

identificadas, siguiendo los procedimientos establecidos por la Contraloría General de Cuentas de la Nación para la administración de los fondos universitarios.

Según la evidencia documental encontrada, el problema de estar sometido a la legislación de presupuesto nacional repercute no solo en la dinámica administrativa sino en la académica, pues la alta burocracia se convierte en el cuello de botella, para la ejecución efectiva del mismo, en detrimento del desempeño de las funciones propias de la academia.

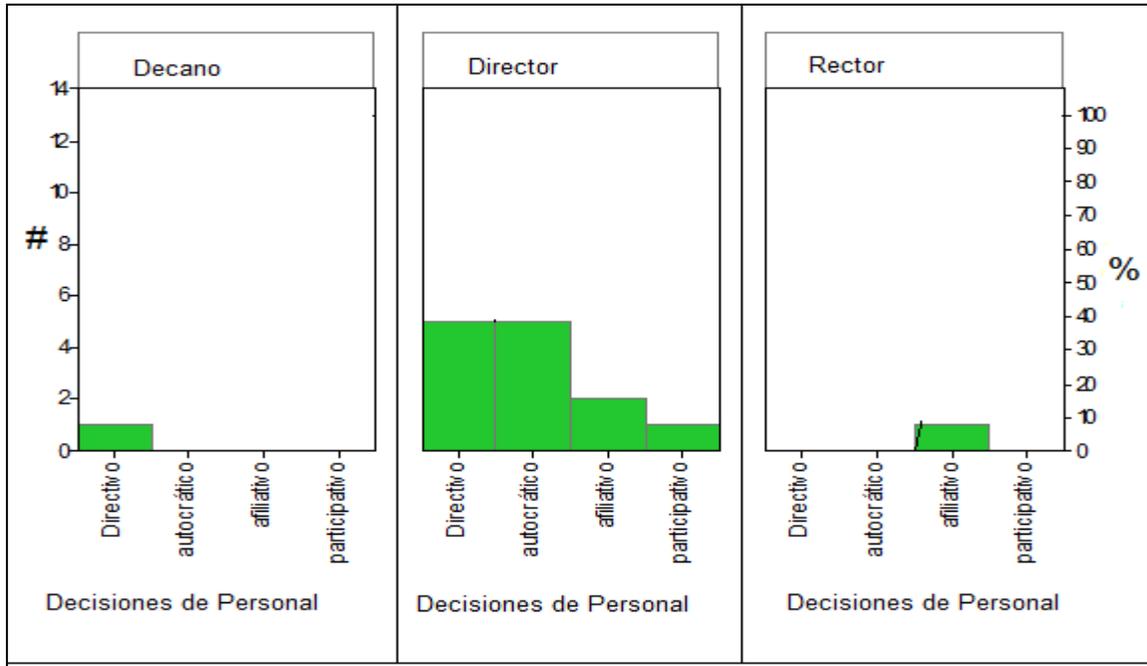
Aunado a lo anterior, los efectos inmediatos de dicha lentitud y retraso en la toma de decisiones, relacionadas con la autorización para la ejecución presupuestaria –el caso de los proyectos de investigación financiados por la DIGI– no es favorable, pues dadas las políticas y normas vigentes, muchos proyectos no se logran ejecutar en el tiempo establecido o terminan cancelándose debido al retardo en la autorización del financiamiento requerido.

Aunque esta dependencia, en los inicios de su creación recibió el apoyo en el CSU al considerarse una asignación del 5% del presupuesto ordinario de la Universidad, treinta años después, según datos del Departamento de Presupuesto, escasamente llega al 1%¹⁰⁸.

En cuanto a las decisiones sobre manejo de personal, fueron identificadas aquellas características que se relacionan con la contratación del recurso humano, la forma como se realizan dichas contrataciones y los efectos que dichas decisiones tienen en el desempeño de la dependencia involucrada. Se evidencia un único estilo para los casos del puesto de Rector y Decano, no así para los otros puestos directivos –Directores Generales, Directores de Escuelas no Facultativas y Centros Regionales–, tal como se presenta en la gráfica siguiente.

¹⁰⁸ Informe de del Departamento de presupuesto sobre la Ejecución presupuestaria 2010.

Gráfica No. 8
Estilos Gerenciales según decisiones de personal. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

Sobre este aspecto en particular, las críticas que se esgrimen, especialmente en cuanto a contratación de personal, son que las mismas responden a intereses políticos, donde una práctica muy común es el pago de facturas políticas –derivadas de los procesos electorarios–, a través de diversas formas de contratación permisibles (contratos a término, servicios profesionales, asesorías, entre otros) donde se recrimina a la institución no cumplir con las premisas que sustentan su creación y desenvolvimiento como institución “autónoma”.

Aldana (2010) lo expresa de la siguiente manera:

[..] Revisemos, profunda y honestamente, cómo hacemos política interna y externa, cuánto eso ha sido descompuesto

con el paso del tiempo y tiene efectos en nuestra calidad académica, social, incluso en el desvío de nuestro compromiso con la sociedad guatemalteca. Transformemos no sólo estructuras y mecanismos, sino la misma “cultura política” [...].
(Siglo XXI, 5 de octubre 2010) p.10

4.2.3.2 Desempeño

Partiendo de la definición dada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, que define el *desempeño* como la forma de “*realización de las funciones propias de un cargo o trabajo*”; al ser el trabajo en equipo una de las formas de desempeño, de acuerdo con Blake & Mouton, citado por Lazzati y Sanguineti (2003), el “gerenciamiento a través de equipos” es el estilo gerencial que maximiza resultados (estilo 9:9), pues busca integrar eficazmente a las personas con la producción, creando sinergia para la consecución de metas colectivas. Es posible decir entonces, que el trabajo en equipo es un indicador de desempeño.

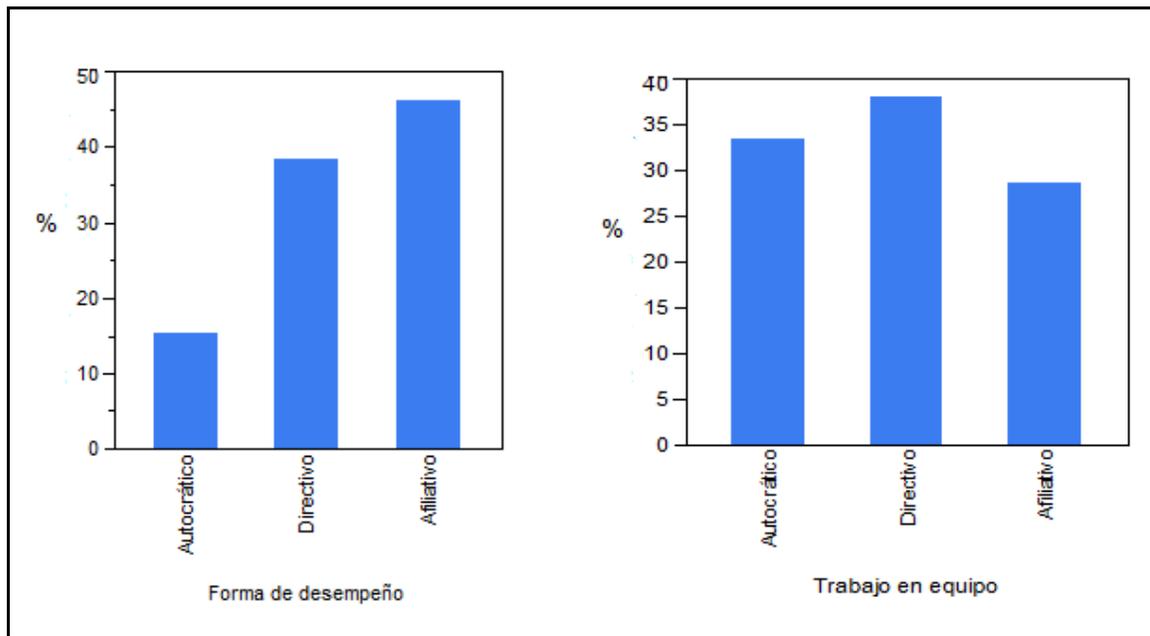
En opinión de los entrevistados, se identifican tres estilos gerenciales según la presencia o ausencia de conductas o comportamientos al ejercer las funciones propias del puesto: motivación, empatía, poder e influencia, formas de comunicación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo; donde tal como se puede apreciar en el gráfico No. 9, para la categoría de desempeño predomina el estilo afiliativo, no así para el trabajo en equipo donde se evidencia en mayor grado un estilo directivo para todos los puestos en estudio.

A criterio de Batres (febrero, 2010):

[...] actualmente la conformación de equipos de trabajo es un objetivo pocas veces alcanzable por el alto grado de desmotivación e indiferencia del personal, que en la mayoría de los casos no está dispuesto a dar más allá de lo que está en el contrato, mucho menos invertir más tiempo del que está

contratado. Cuando se trata de integrar equipos multidisciplinarios se recurre a la figura de comisiones, las cuales se han vuelto una moda en la Universidad [...] (Batres, 2010) p. 3.

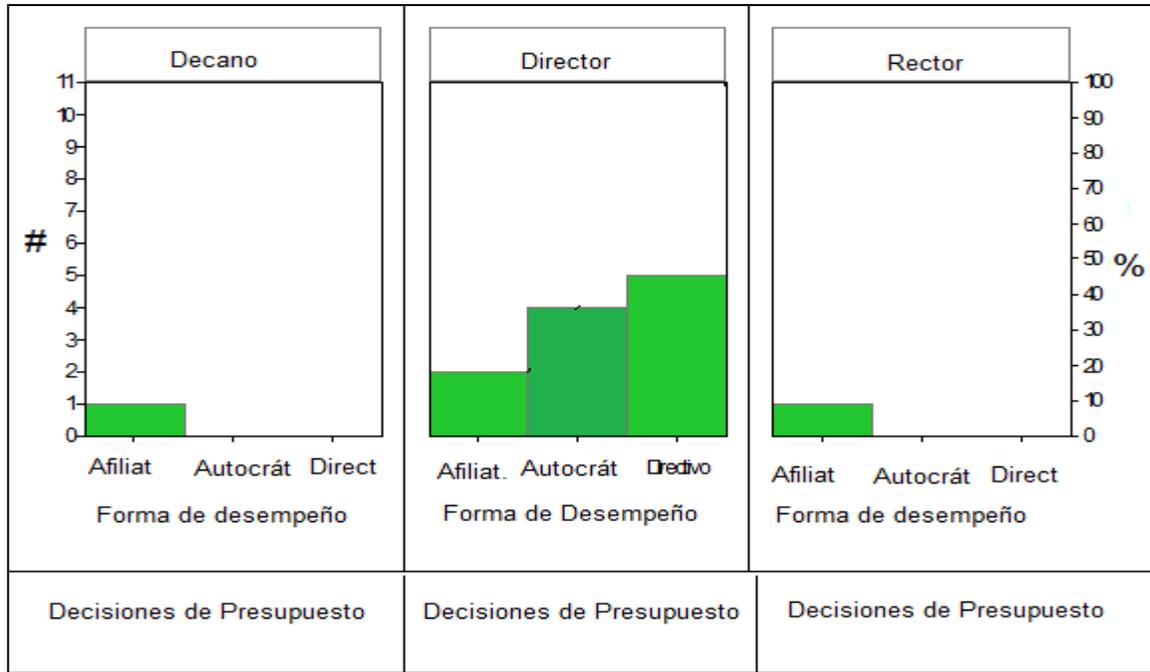
Gráfico No. 9
Estilos gerenciales, desempeño y trabajo en equipo.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

La opinión de los entrevistados es que todos los puestos en estudio, en su forma de desempeño, evidencian el estilo afiliativo el cual se caracteriza por delegar responsabilidad -aunque ello conlleve dejar a los trabajadores decidir -; junto con los subalternos analizan abiertamente el desempeño individual y en equipo para el logro de las metas de la organización, así como las metas personales. Sin embargo, para el puesto de director se evidencian además los estilos autocrático y directivo. Gráfico No. 10.

Gráfico No. 10
Patrones de comportamiento en el trabajo directivo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

El autocrático (35%) se reúne con los subalternos y evalúa su desempeño, detallando los puntos fuertes y los débiles y señala las áreas que requieren mejora. Cuando presenta una idea nueva la explica con claridad y precisión para asegurar el logro de los objetivos propuestos. El directivo (45%) les señala sus buenas cualidades y les pide sugerencias para mejorar el trabajo, les da libertad para que lo realicen de la forma que consideren más conveniente.

Llama la atención el hecho de que en el caso del puesto de Rector y Decano se identifica un único estilo directivo – el afiliativo-, mientras que para los Directores Generales, Directores de Escuelas no Facultativas y Directores de Centros Regionales, además del estilo afiliativo, fueron identificados también el autocrático y el directivo. Vale aclarar que los Directores Generales, son cargos por nombramiento en terna presentada por el rector al CSU y pueden o no ser miembros del mismo. Los dos últimos no forman parte del Consejo Superior

Universitario, pero son cargos por elección y al igual que un Decano o Rector duran en el cargo, cuatro años.

Según Tripier (2009) cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. El estilo gerencial está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada, lo cual se evidencia en el desempeño de las funciones asignadas según el nivel del puesto y el tipo de servicio brindado.

Por lo tanto, el rol directivo y la efectividad del estilo gerencial no ocurren por combustión espontánea. Es necesario crear las condiciones organizacionales necesarias para que la efectividad gerencial sea un hecho y no un concepto teórico.

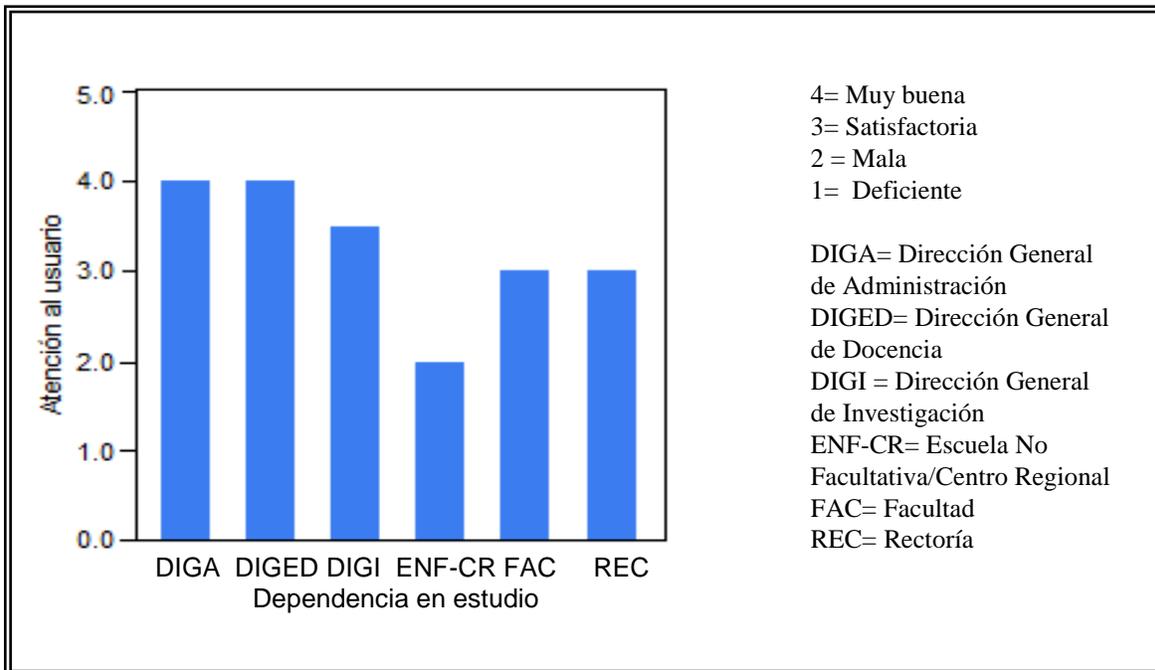
Una forma de crear estas condiciones, es establecer claramente cuál es la contribución que cada puesto gerencial hará a los resultados globales de la organización, así como establecer el grado de compromiso que debe demostrar el ocupante del puesto gerencial y la contribución esperada para el logro de los resultados de la organización.

La posición jerárquica que el directivo detenta en la organización ha sido una variable frecuentemente discutida en la literatura. Drucker (2004) afirma que a los directivos no se les debe exigir diferencias en su eficiencia por su posición jerárquica. Para este autor la posición jerárquica tan solo implica diferencias en el alcance de sus decisiones, pero no en el efecto de las actividades en las que ha de adoptar las decisiones. Otros autores mantienen la consideración de la posición jerárquica como una variable situacional, que implica la identificación de la efectividad de las distintas actividades del rol directivo a través de los resultados, existiendo un rango representativo propio del rol según la posición jerárquica ocupada.

Lo anterior se traduce en estilos de comportamiento adoptados por los subalternos a la hora de realizar el trabajo asignado, la forma de atención al cliente o usuario del servicio prestado, la forma de relación entre compañeros de trabajo, identificación y compromiso con el trabajo desempeñado y cómo estos comportamientos son percibidos por los usuarios.

Es así como en la gráfica siguiente se presenta la calificación otorgada por los clientes (usuarios) a la calidad de atención como uno de los elementos que integran los cuatro componentes que, desde su punto de vista, definen los estilos gerenciales descritos en el apartado anterior y que están presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Gráfico No. 11
Valoración de la calidad de atención según dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010

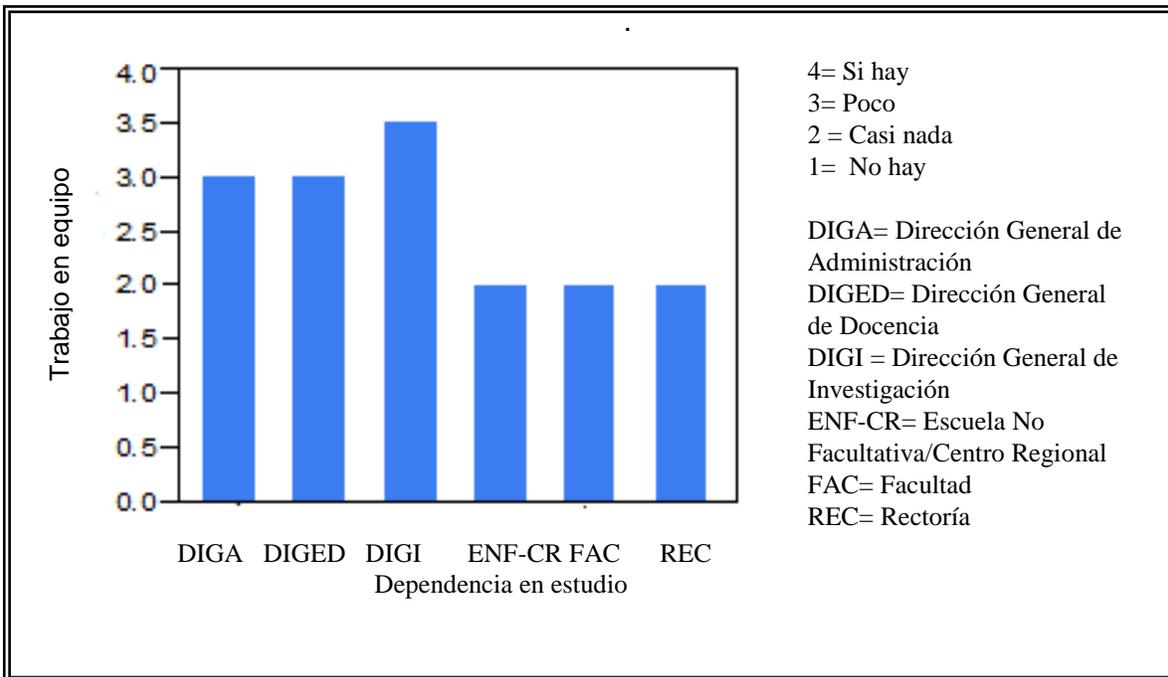


Fuente. Construcción propia

En relación con el trabajo en equipo, el mismo es identificado como una de las características del estilo directivo para el logro de los fines de la organización.

A este respecto, la opinión de los clientes indica que hay diferencias en la percepción del mismo según la dependencia estudiada, siendo mejor percibido en aquellos puestos de Director General, no así para los puestos de Director de Escuelas No Facultativas, Centros Regionales, Rector y Decano, siendo todos esos cargos por elección. Gráfico No. 12.

Gráfico No. 12
Percepción del trabajo en equipo según la dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010

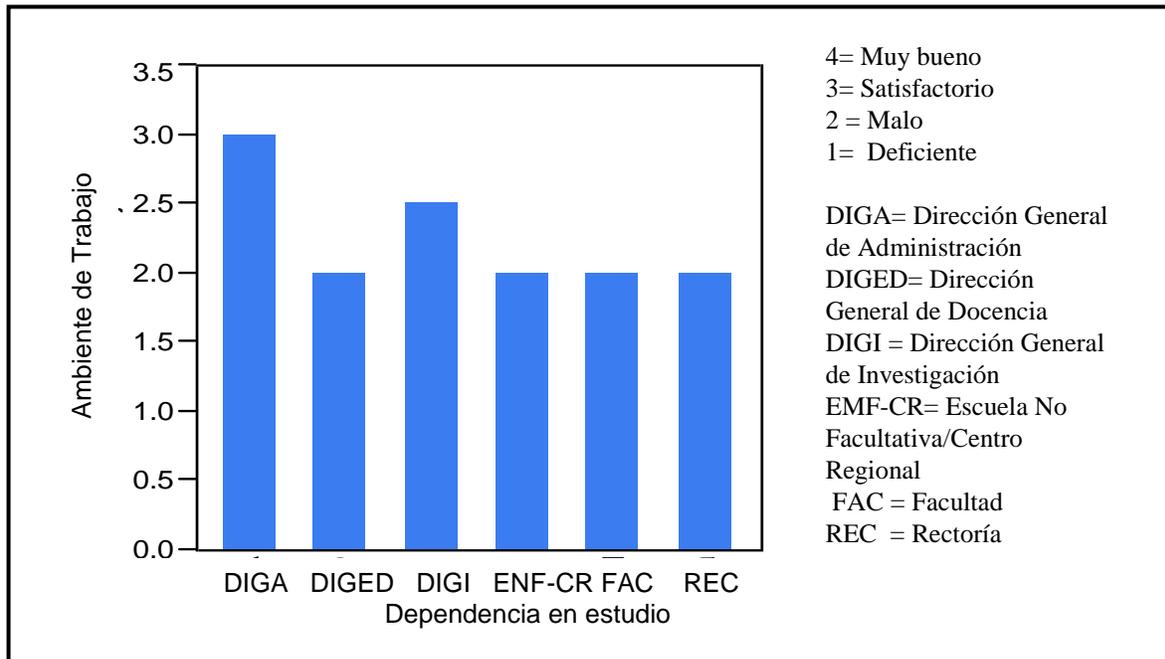


Fuente: Construcción propia

En relación con el ambiente de trabajo, no debe olvidarse que el mismo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su espacio laboral, de ahí la importancia de mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

La percepción del cliente, identifica como características propias del ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la dependencia, así como las condiciones en que realizan su trabajo: disponibilidad de equipo, materiales e insumos necesarios para llevar a cabo sus tareas. Según esto le fue asignada una calificación que va de satisfactorio a malo (gráfico No. 13), independientemente del estilo gerencial evidenciado, del nivel donde se ubica el puesto y la dependencia en estudio.

Gráfico No. 13
Percepción del Ambiente de Trabajo según Dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre de 2010.



Fuente: Construcción propia

Tal como se observa en la gráfica anterior, en general hay un ambiente de trabajo poco favorable para el desarrollo institucional. Esta opinión es compartida por los directivos y colaboradores entrevistados quienes perciben un alto grado de desmotivación e indiferencia a lo que actualmente está pasando en la Universidad.

En opinión de los entrevistados, lo anterior es producto de la carencia de liderazgo, el desinterés, la poca credibilidad y escasa formación de los académicos que se desempeñan en puestos directivos al no contar con las competencias necesarias para el desempeño del puesto:

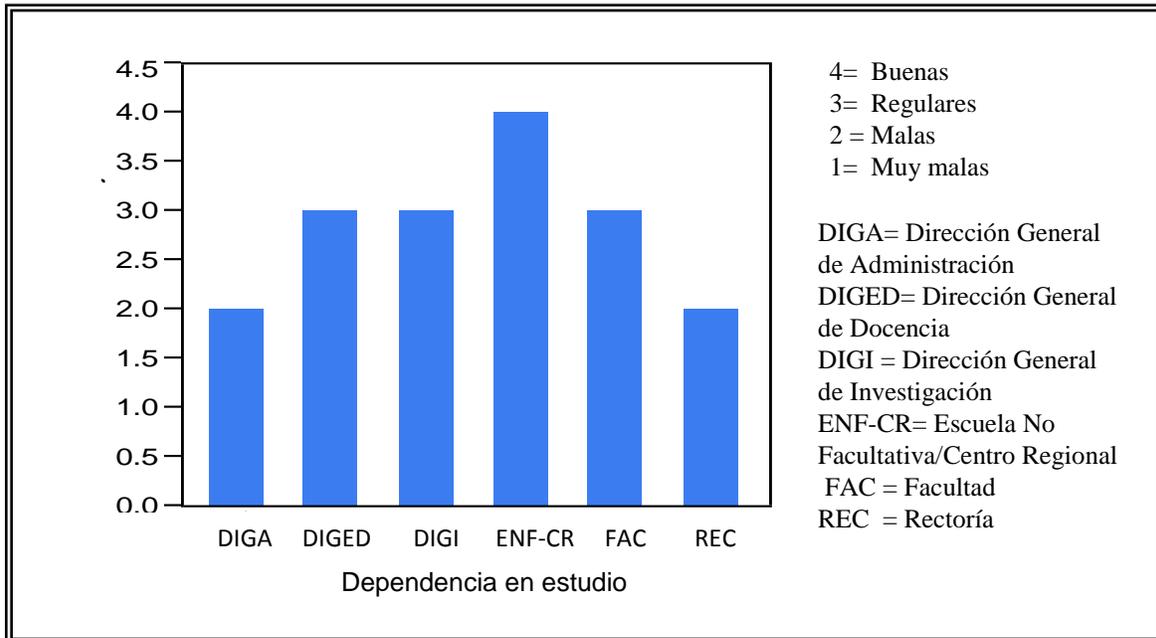
[...] hay frustración e impotencia ante situaciones difíciles de cambiar en la forma de dirigir la dependencia [...] p. 5 (Molina, agosto 2010).

[...] se necesita romper barreras mentales y cambio de actitud del personal [...] p. 3 (De Mata, julio 2010).

En cuanto a la percepción de las condiciones en que se realiza el trabajo, según el gráfico No. 14, se resta importancia a las condiciones que deben existir para que el trabajador realice las funciones inherentes al puesto desempeñado.

Gráfico No. 14

Percepción de las condiciones de trabajo según dependencia en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



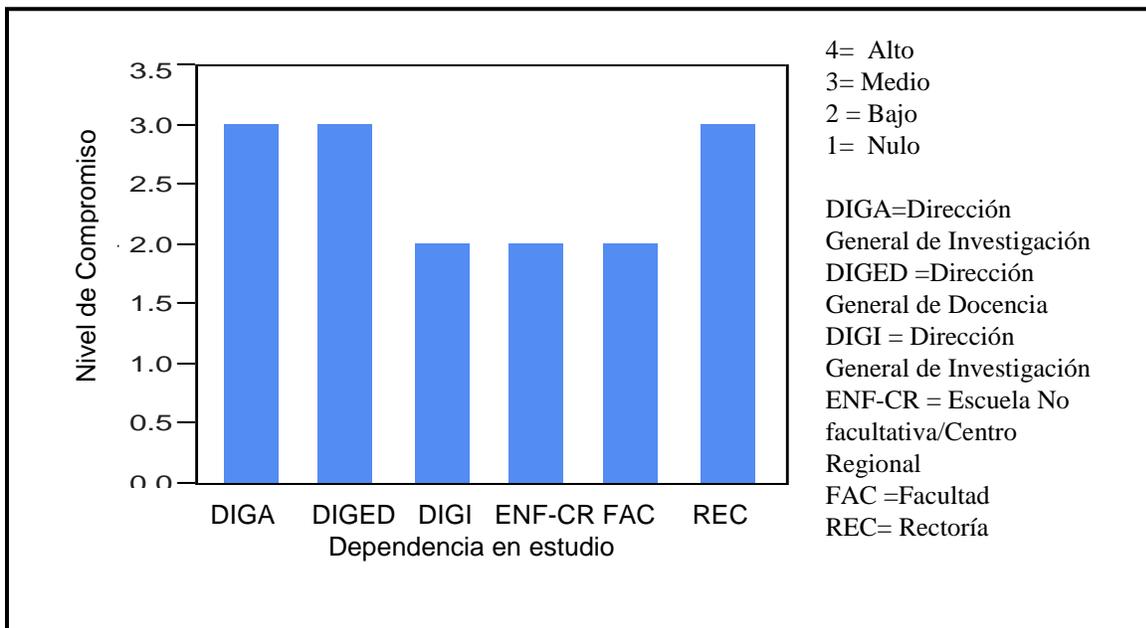
Fuente: Construcción propia

Los resultados permiten inferir que en la mayor parte de las dependencias en estudio, las condiciones físicas y la disponibilidad de recursos no permiten un buen desempeño del trabajador.

Derivado de lo anterior, el nivel de compromiso de los trabajadores con respecto a lo que hacen y cómo lo hacen, y que es percibido por los clientes, se puede apreciar en el gráfico No. 15.

Gráfico No. 15

Percepción del nivel de compromiso de los trabajadores según dependencia en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



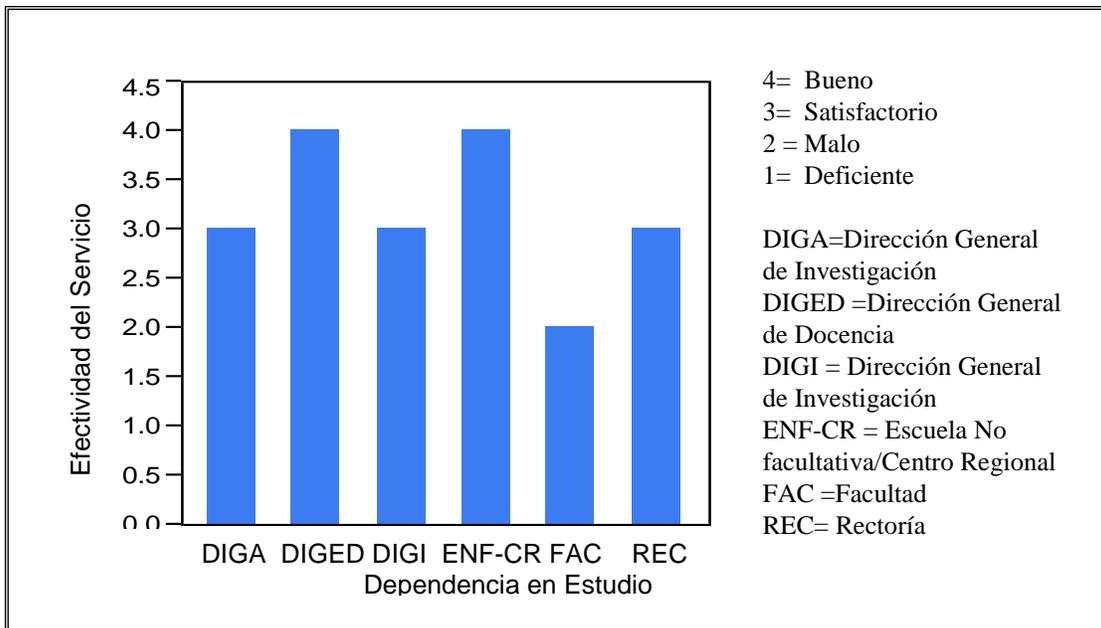
Fuente: Construcción propia

A este respecto, es pertinente recordar que el comportamiento del empleado en el trabajo es influenciado directamente –positiva o negativamente– por su jefe inmediato. Las influencias positivas son esenciales para fortalecer el compromiso del empleado. Por lo tanto, el primer paso para construir este compromiso es mejorar la calidad de la gerencia. Diversos autores consultados coinciden en que los beneficios de tener los mejores empleados entrenados, usando la tecnología más avanzada, se pueden anular por prácticas gerenciales empobrecidas. Por las

evidencias encontradas se puede afirmar, sin temor a equivocaciones, que las habilidades gerenciales que fueron suficientes en el pasado, no son adecuadas para resolver los desafíos actuales que enfrenta la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin embargo, aunque no existen las condiciones favorables para trabajar, ni se evidencia espíritu de compromiso con lo que se hace, por parte del trabajador, la efectividad del servicio brindado fue mejor evaluada, según resultados presentados en el gráfico No. 16.

Gráfico No. 16
Percepción de la efectividad del servicio según dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

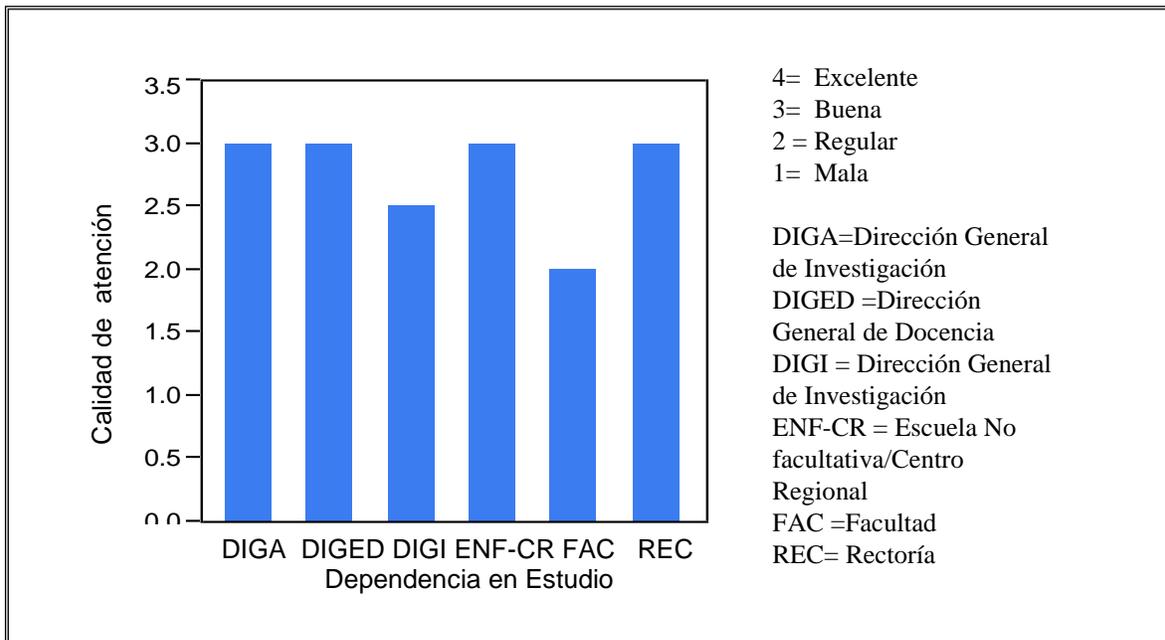


Fuente: Construcción propia

Los diferentes niveles de efectividad del trabajo realizado, percibido por los informantes, inducen a pensar que se hacen esfuerzos por hacer el trabajo encomendado, lo mejor posible. Dicho esfuerzo –en opinión de los entrevistados– está asociado a las características individuales de quienes lo ejecutan directamente.

Siguiendo con la percepción del cliente (usuario), aunque el trabajo es efectivo en cuanto a la satisfacción de necesidades, la calidad del mismo - para el caso de dos de las dependencias en estudio-, tuvo una escasa valoración en este aspecto, y ninguna obtuvo la calificación máxima esperada, tal como se presenta en el gráfico No. 17.

Gráfico No. 17
Calidad de la atención brindada según dependencia en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Al respecto, es oportuno resaltar lo expresado por Molina (agosto 2010):

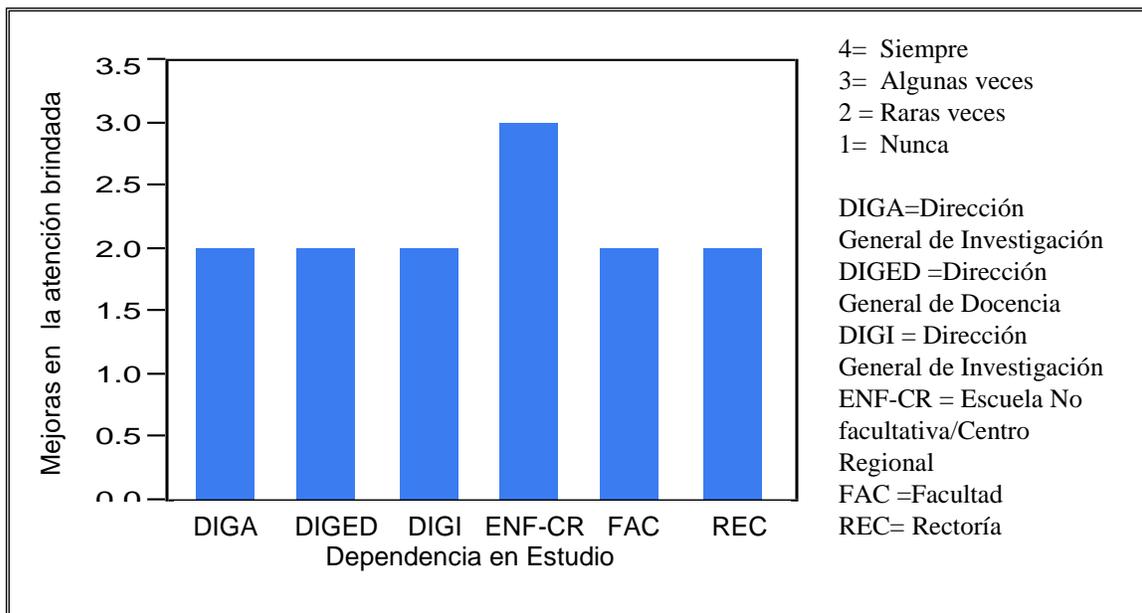
[...] esto es resultado de la influencia negativa de la política, hay mucha inestabilidad laboral, mucho temor, tensión [...] p. 3.

Por lo tanto, para la Universidad de San Carlos como institución de educación superior, al igual que para todas las organizaciones, en el contexto actual la calidad es un reto, ante las circunstancias políticas, económicas y sociales del entorno globalizado y dinámico. La universidad debe concebirse como

un espacio creativo de aprendizaje, de investigación, de innovación, no solo para satisfacer los requerimientos académicos y científicos, sino para promover respuestas contundentes a los problemas de su entorno, de la sociedad y de sí misma. Debe enfrentar cambios profundos y urgentes para fomentar un aprendizaje productivo, permanente y efectivo que la conduzca hacia el desarrollo tan anhelado.

En relación con la mejora continua, llama poderosamente la atención la opinión del usuario en cuanto a que raras veces han percibido cambios, tal como se presenta en el gráfico No. 18.

Gráfico No. 18
Evidencia de mejoras en el servicio según dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Estos resultados confirman lo expresado tanto por los directivos y colaboradores, en el sentido de carecer de una política de retroalimentación con fines de mejora, donde a través de instrumentos diseñados para el efecto se

recojan los comentarios y sugerencias de los clientes/usuarios de los servicios prestados.

Lo anterior contrasta con lo normado por el estado, donde sí existen los instrumentos necesarios que son de carácter obligatorio¹⁰⁹, pero sin observancia en la USAC. Ésto es un aspecto que obliga a reflexionar nuevamente sobre el interés real y nivel de compromiso con el desarrollo institucional en todos los niveles de desempeño, independientemente de la función realizada.

El que el desempeño directivo se convierta en una actividad innovadora depende de una serie de factores, como el medio en que está inmerso, pero primordialmente de las propias capacidades de los directivos. Esto nos lleva nuevamente a la reflexión sobre la efectividad de los estilos gerenciales identificados, la pertinencia de los mismos para las necesidades actuales de la institución y las competencias de quienes se desempeñan en dichos puestos.

Por lo tanto, para lograr la “universidad que queremos” es necesario un cambio paradigmático, basado específicamente en el análisis y reflexión de la cultura organizacional, en el conocimiento propio como organización, el manejo de las fortalezas y debilidades ante la situación actual, ante la globalización, el avance vertiginoso de la ciencia y las tecnologías. Para esto se debe promover la integración de las funciones de docencia-investigación-extensión con la gerencia efectiva, como una herramienta fundamental para la generación de nuevas conductas y estrategias gerenciales que rompan paradigmas y poder crear así, una plataforma estratégica en consonancia con las necesidades sociales.

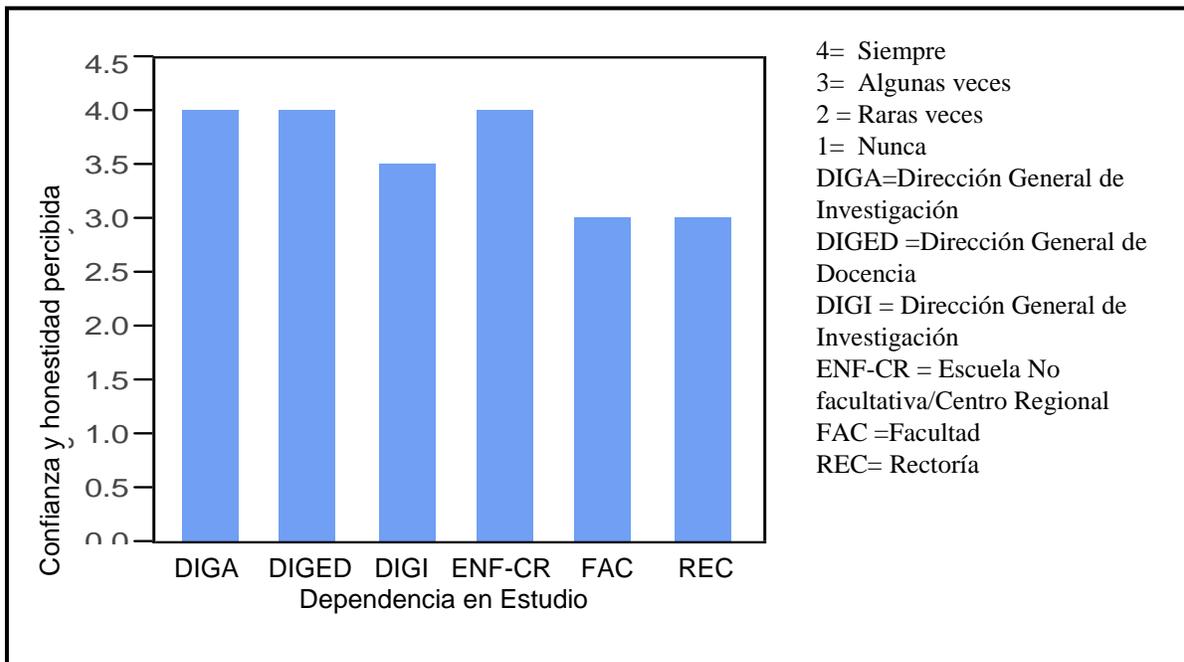
Sin embargo, un aspecto digno de resaltar es la buena percepción del cliente en cuanto a la honestidad y confianza como valores evidenciados por los trabajadores de las distintas dependencias estudiadas, contrario a la percepción

¹⁰⁹ Decreto No. 0006- 2003: Ley de protección al Consumidor y Usuario y su reglamento: acuerdo Gubernativo No. 777- 2003. Están sujetos a las disposiciones de esta ley todos los agentes económicos, se trate de personas naturales o jurídicas, así como en los servicios públicos con legislación específica y cuya actuación sea controlada por los órganos que la misma contemple.

de los colaboradores con respecto al desempeño directivo. No se trata de hacer señalamientos específicos ni de pretender que la conducta personal de la autora es intachable. Se trata de reconocer de que unos más y otros menos, - y también con las excepciones del caso- ciertas prácticas gerenciales riñen con los valores y por ende con las leyes universitarias, pero existen valores que vale la pena mantener como parte de la identidad universitaria.

Gráfico No. 19

Nivel de honestidad y confianza percibida por los usuarios según dependencia en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

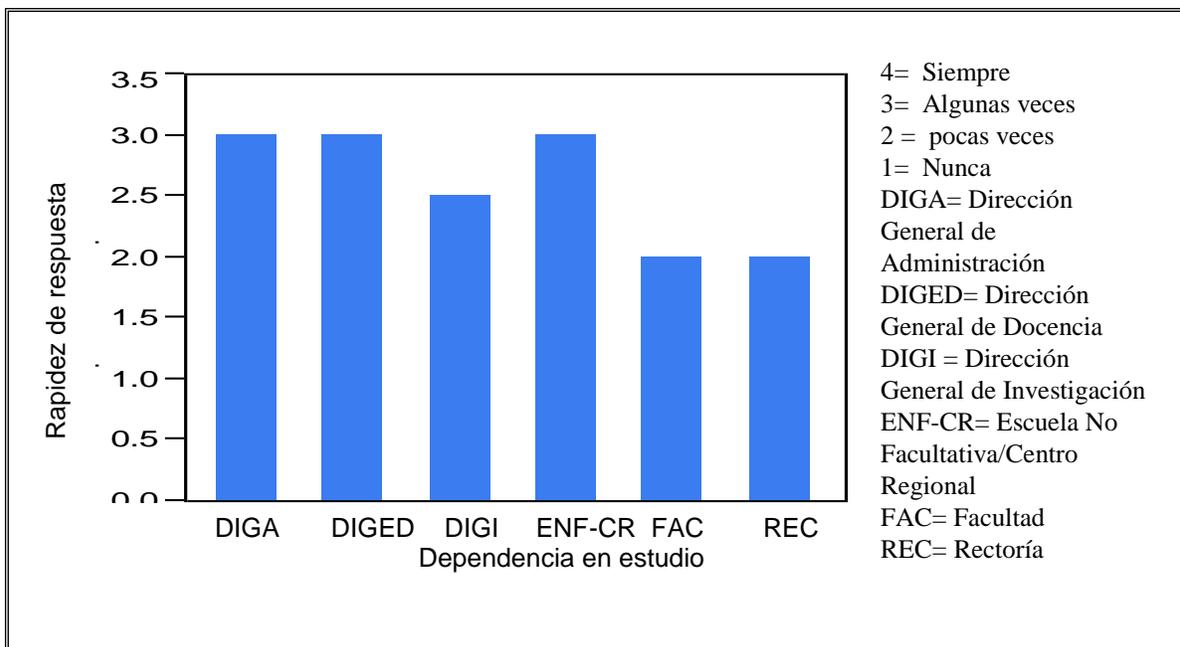
Cabe hacer la salvedad que la percepción de los clientes está relacionada con los proveedores directos del servicio, lo cual pone de manifiesto la integración de las características individuales con el trabajo realizado.

Otra característica identificada, que vale la pena mencionar es la rapidez de respuesta como un indicador de eficiencia. Para el caso en estudio, la misma fue

identificada como el tiempo de espera para ser atendido y la prontitud en la solución a las necesidades de atención.

A este respecto, la opinión de los clientes es bastante favorable para tres de las dependencias estudiadas, aunque susceptible de mejora. Sin embargo el Rectorado y Decanato no recibieron buena calificación en este aspecto, tal como se puede ver en el gráfico No. 20. Esta percepción es bastante ilustrativa del estilo gerencial identificado en las dependencias en estudio, lo cual induce a pensar que el mismo no favorece la eficiencia del servicio que se brinda en las dependencias con menor calificación –catalogadas de primer nivel–, por lo que es menester una reflexión profunda al respecto por parte de las autoridades competentes.

Gráfico No. 20
Rapidez de respuesta percibida por el cliente según dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

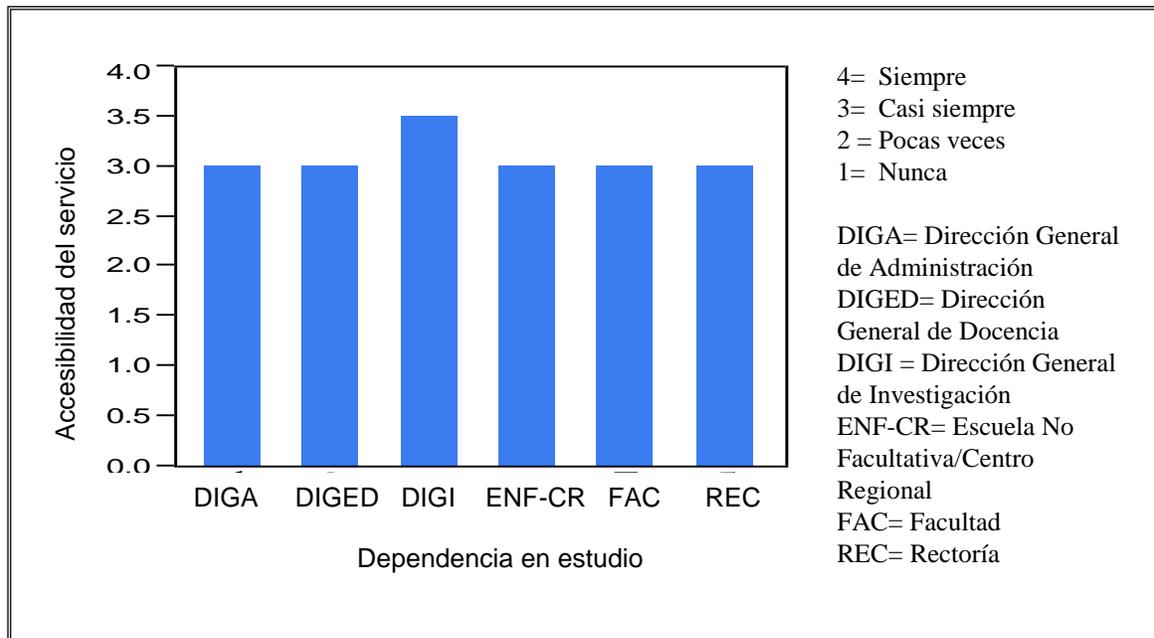


Fuente: Construcción propia

Este aspecto fue identificado a través de la funcionalidad de los horarios de atención establecidos, así como la facilidad para contactar a la persona indicada en el momento que se necesita según el tipo de atención requerida.

En cuanto a la facilidad para acceder al servicio solicitado, la valoración para todas las dependencias en estudio es aceptable, con pocas variaciones, tal como se presenta en el gráfico No. 21.

Gráfico No. 21
Accesibilidad del servicio solicitado según dependencia en estudio.
Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

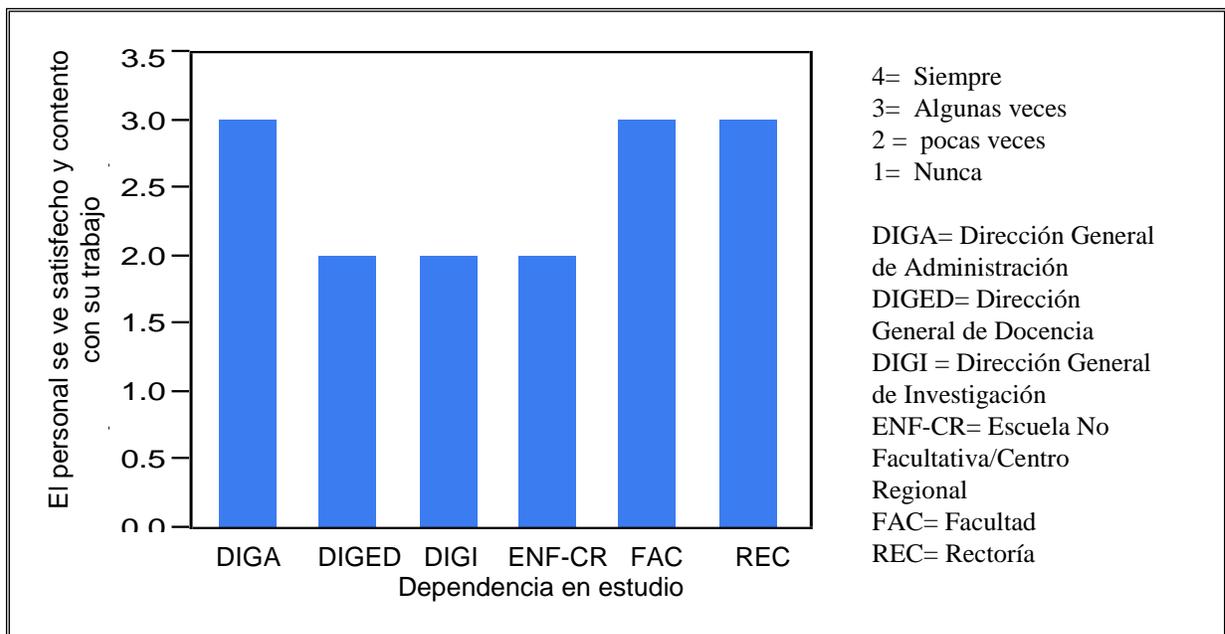


Fuente: Construcción propia

En relación con el nivel de satisfacción en el trabajo percibido por el cliente con respecto a los trabajadores, es pertinente recordar que aunque la satisfacción es una variable resultante de la interacción del trabajador con el resto de elementos que conforman la organización, la capacidad del directivo para liderar, dirigir, comunicar, motivar y crear un ambiente de valores y metas, tiene un efecto directo en el grado de satisfacción de sus colaboradores (Whetten y Cameron, 2006). A este respecto, el bajo nivel de satisfacción laboral evidenciado

por los trabajadores y que es claramente percibido por los clientes (gráfico No. 22), obliga a reflexionar sobre el dominio de competencias clave necesarias en el directivo de una institución de educación superior, como la que hoy nos ocupa, para motivar un desempeño eficiente y el desarrollo del un sentido de pertenencia.

Gráfico No. 22
Satisfacción percibida en los trabajadores según dependencia en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Es preciso recordar que un directivo eficaz es aquel cuya unidad, grupo o equipo organizacional, logra sus objetivos de manera consistente, a la vez que sus miembros se mantienen aptos, comprometidos y entusiastas.

Los resultados anteriores indican cómo se sienten las personas con su trabajo. Tal parece que el trabajo directivo y la forma de realizarlo no añaden valor a ese escenario de trabajo.

Las opiniones de los informantes colaboradores hacen referencia a:

[...] un ambiente de trabajo complejo, poca integración, no hay claridad de planes, hay escasa participación de subalternos [...] p.5. (Molina, agosto 2010)

[...] actualmente se evidencia poca coordinación entre los diferentes departamentos [...] p.4 (Cazali, Abril 2010)

[...] hay descoordinación, falta de políticas, falta de comunicación, falta de supervisión, hay improvisación [...] p.5 (Molina, agosto 2010).

Lo anterior evidencia la necesidad de tomar decisiones que ayuden a los demás a cumplir sus tareas, definiendo metas, estableciendo objetivos de desempeño, creando estructuras y sistemas de trabajo, ordenando los recursos, inspirando entusiasmo al comunicarse con los demás, motivarlos para que trabajen arduamente y mantener buenas relaciones interpersonales.

Con el fin de establecer el grado de relación existente entre características del desempeño –que a criterio de la investigadora identifican la forma de realizar el trabajo y el entorno del mismo, pero que además, se relacionan con el estilo gerencial– se seleccionaron los aspectos que fueron claramente identificados por los clientes (usuarios) de los servicios que presta la Universidad de San Carlos de Guatemala: el espíritu de servicio, la mejora continua, las relaciones interpersonales y los horarios de atención; por su vinculación con la satisfacción en el trabajo y por ende con el nivel de compromiso evidenciado por los trabajadores de acuerdo con lo que refiere la literatura. Estos resultados se presentan en la tabla No. 5.

El análisis de correlación evidenció la fuerza de relación existente entre los mismos, que desde la arista de las ciencias de la administración, diversos autores los describen como *“la manifestación clara del estilo del directivo”*.

Tabla No. 5
Significancia de la relación existente entre aspectos relevantes en el
desempeño del trabajador desde la arista del usuario. Universidad de San
Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

		Espíritu de servicio	Horario de atención	Retroalimentación	Rapidez de respuesta	Relaciones interpersonales	Nivel de compromiso	Satisfacción en el trabajo
Espíritu de Servicio	Correlación de Pearson	1	.398(**)	.500(**)	.513(**)	.582(**)	.650(**)	.647(**)
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76
Horario de Atención	Correlación de Pearson	.398(**)	1	.410(**)	.271(*)	.334(**)	.226(*)	.239(*)
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.018	.003	.050	.037
	N	76	76	76	76	76	76	76
Retroalimentación	Correlación de Pearson	.500(**)	.410(**)	1	.568(**)	.392(**)	.404(**)	.481(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76
Rapidez de respuesta	Correlación de Pearson	.513(**)	.271(*)	.568(**)	1	.410(**)	.449(**)	.506(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.018	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	.582(**)	.334(**)	.392(**)	.410(**)	1	.581(**)	.557(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.003	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76
Nivel de compromiso	Correlación de Pearson	.650(**)	.226(*)	.404(**)	.449(**)	.581(**)	1	.710(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.050	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76	76
Satisfacción en el trabajo	Correlación de Pearson	.647(**)	.239(*)	.481(**)	.506(**)	.557(**)	.710(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	.037	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Construcción propia

Este acercamiento logrado al transformar datos –integrados en el proceso de análisis de entrevistas y observación participante como una manera de cruzar información desde distintas fuentes– corroboraron los resultados encontrados,

lo cual es un indicador de confianza (social validez) en la información aquí presentada.

Es así como, según la tabla anterior, existe una fuerte correlación entre las características analizadas. Incluso aunque a simple vista pareciera que el horario de atención no tiene ninguna relación con las características actitudinales –al ser parte del normativo de funcionamiento–, los resultados evidencian lo contrario: la relación es significativa al nivel 0,01 para espíritu de servicio, retroalimentación y relaciones interpersonales; y al nivel de 0,05 para la prontitud en la atención (rapidez de respuesta), nivel de compromiso y satisfacción en el trabajo. De este análisis se deduce que cualquier variación positiva/negativa en cualquiera de ellos, afectará el comportamiento del resto.

A este respecto, vale la pena recordar que la identificación institucional es un valor que se manifiesta en el reconocimiento pleno de las obligaciones que como trabajador se adquieren y se pone en práctica a través de la eficiencia en el desempeño al asumir con responsabilidad las funciones que al cargo se le confieren.

Otro aspecto relevante es la fuerte correlación que existe entre las características actitudinales identificadas por los clientes a partir de los servicios prestados. Es aquí donde, de acuerdo con Veciana (2002), cobra relevancia la función directiva como una pieza fundamental en el comportamiento organizacional, la cual es conceptualizada como una actividad que se implementa con y a través de las personas en la búsqueda de fines y propósitos específicos de la organización.

Por lo anterior, si se parte de que las capacidades directivas están íntimamente ligadas al liderazgo, la inteligencia emocional, el uso del poder y la autoridad; la habilidad conceptual del directivo, como una de sus competencias clave, conlleva capacidad para entender la organización como un todo y no la suma de sus partes, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los

mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar al resto. Entonces sea cual sea el nivel jerárquico donde se ubique el puesto directivo, su labor implica relación con otros individuos en el marco de la organización; pericia para describir, explicar, predecir comportamientos, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción a fin de lograr la integración de los valores con la visión, misión y objetivos institucionales.

Por lo evidenciado en la Tabla No. 5, desde la óptica de los clientes e interpretando lo que yace en la mente y el corazón de los diferentes actores, existen patrones comunes de comportamiento que se reflejan en el trabajo realizado, especialmente en cuanto al nivel de compromiso e identificación institucional, nivel de satisfacción y las relaciones interpersonales, lo cual tiene implicación directa con la calidad del trabajo realizado.

La percepción de los directivos y colaboradores en cuanto a la honestidad y confianza, contrasta con la opinión de los clientes quienes los identifican como valores evidenciados. La literatura (Veciana 2002; Puchol 2006) hace referencia que todo trabajo que se realiza conlleva parte del estilo personal, las costumbres, creencias y valores individuales que son el sustento de la motivación interna. Esa motivación que nace del interior y que lleva a la acción con el convencimiento e internalización de la importancia que tiene para la institución el trabajo que se realiza en el día a día, aunque el ambiente sea adverso.

Los resultados aquí presentados, ponen de manifiesto que los estilos gerenciales identificados no favorecen el buen desempeño organizacional y que al ser reflejados en el comportamiento de los trabajadores de las diferentes dependencias y la forma en que realizan el trabajo asignado, constituye un factor limitante para el desarrollo de la misma. Por lo tanto, si se quiere una verdadera renovación y transformación universitaria es preciso prestar atención a aspectos puntuales en la forma de hacer las cosas; a la concepción de la Universidad como un todo sistémico y debidamente articulado, pero principalmente se requiere de

un compromiso y unos valores compartidos donde, habrá de tomarse en cuenta lo expresado por González (2011):

[...] la reflexión y la autocrítica institucionales seguramente conducirán a reconocer la diversidad, las diferencias y los desacuerdos que tenemos acerca de hacia dónde ir y cómo hacerlo [...]. Pero las mayores diferencias las encontraremos al discutir qué somos como país Guatemala, qué futuro debemos construir, qué sentido tiene el hecho de ser la Universidad de San Carlos de Guatemala y, dado lo anterior, qué métodos usaremos para alcanzar los objetivos de la transformación institucional. Esas preguntas determinarán, [...] qué Universidad es la que necesitamos y habremos de construir. (González, 2011) p. 4-5.

Esto obliga a ver con otros ojos lo que se está acostumbrado a hacer cotidianamente, articular esfuerzos convergentes en una aspiración legítima y necesaria, enfrentando con coraje la autocrítica honesta como punto de partida de los esfuerzos sinceros de renovación y transformación para lograr la universidad anhelada.

4.2.3.3 Poder y Autoridad

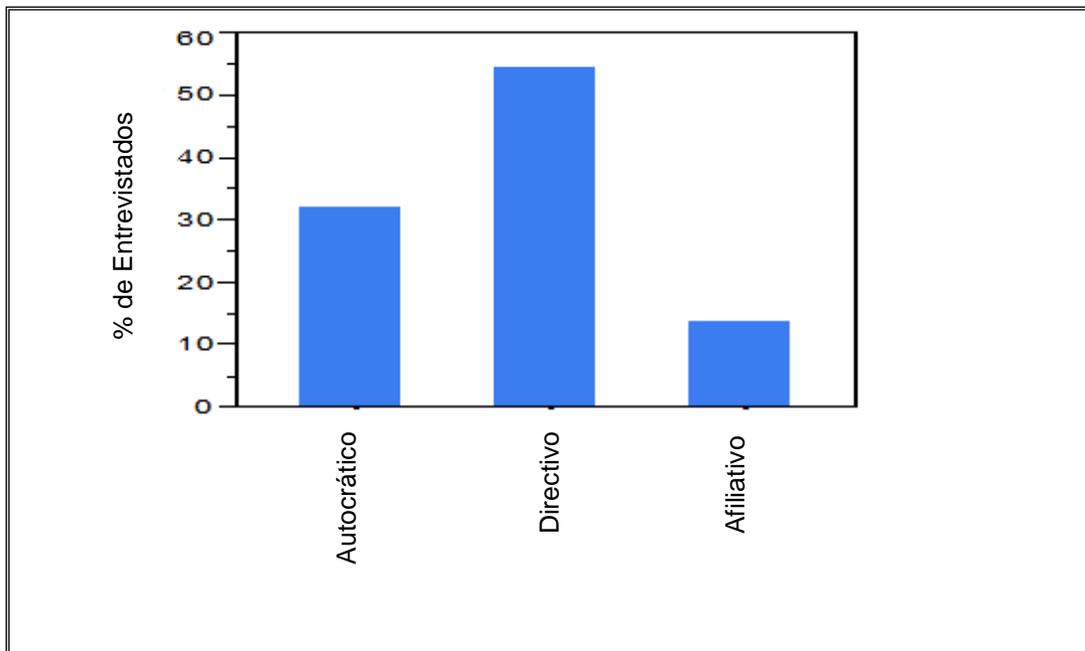
Ser directivo en la Universidad de San Carlos de Guatemala, como en cualquier otra organización, induce a pensar en autoridad, poder, política, consenso, participación, compromiso. Asumir y vivir estos conceptos, en una adecuada dimensión, puede establecer la diferencia entre una gerencia exitosa y otra irrelevante o nociva para la institución.

Por lo tanto, el uso del poder y la autoridad; cómo se asumen y cómo se viven estos conceptos para que su ejercicio, inherente al ser directivo, contribuya a la efectividad organizacional, mejorar la cultura y fortalecer el sentido de compromiso, es un aspecto que merece especial atención. El presente estudio

permitió la identificación de tres estilos gerenciales básicos (autocrático, directivo y afiliativo), tal como se presenta en el gráfico No. 23.

El ejercicio diario de estas funciones, fomentan la existencia de buenos resultados, pero también pueden ser perjudiciales dentro de la moral de los trabajadores. A este respecto, parafraseando a Chávez (2010), para la efectividad en el uso del poder y la autoridad, no basta solo el ejercicio de las mismas como parte de las labores de un directivo, es necesario también considerar los elementos que definen la función directiva, como la inteligencia emocional, el liderazgo, un ensamble inteligente y los valores apremiantes.

Gráfico No. 23
Estilos gerenciales en el uso del poder y la autoridad. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



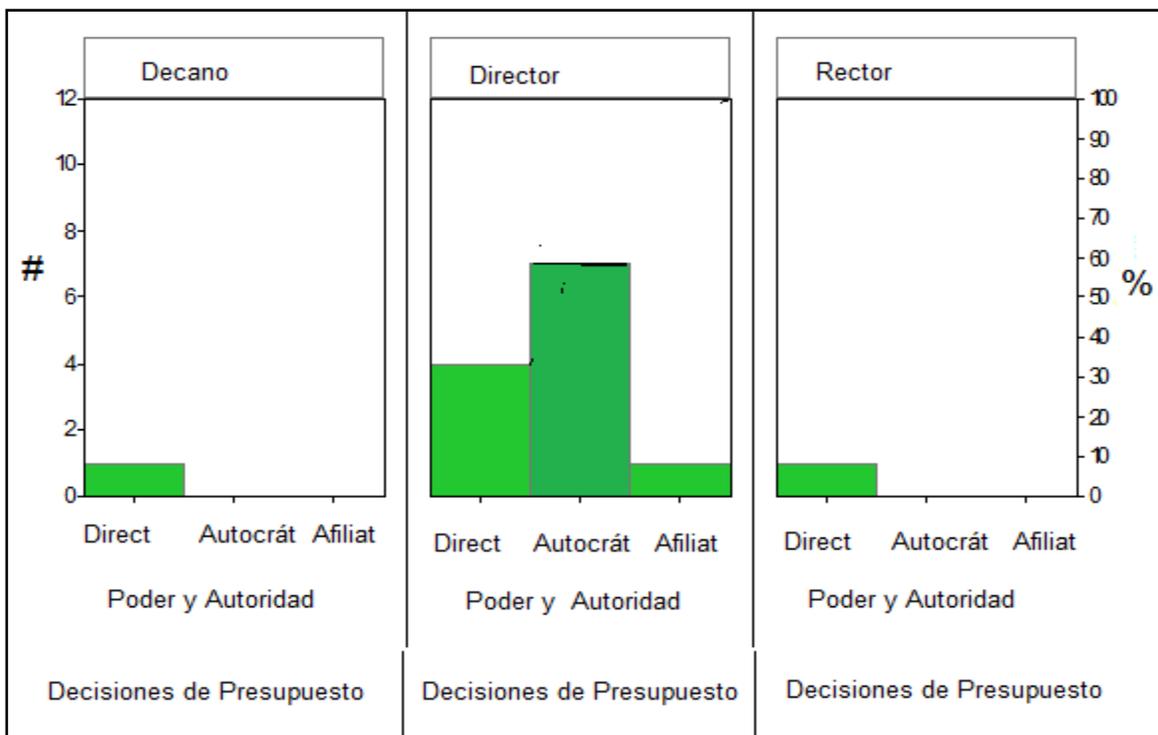
Fuente: Construcción propia

Al analizar los estilos gerenciales desde la arista de uso del poder y autoridad, en relación con el puesto en estudio, los estilos evidenciados difieren según el nivel en que se ubica el puesto. Se puede ver en el gráfico

correspondiente (Gráfico No. 24), la predominancia de estilos gerenciales específicos según el puesto en estudio.

Es así como en el puesto de Rector y Decano, se evidencia únicamente un estilo directivo, no así el puesto de Director, en donde tanto para los Directores Generales, como los de Centros Regionales y Escuelas no Facultativas, además del anterior, se identifican el estilo autocrático y el afiliativo.

Gráfico No. 24
Estilos gerenciales en el uso del poder y la autoridad según puesto en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

4.2.3.4 Resolución de conflictos

En todas las organizaciones humanas surgen momentos de crisis entre las personas, las tareas o los procedimientos, en los que es necesario tomar decisiones. Los conflictos forman parte de la vida de la organización; los hay de

diversa índole, ya sea generados por discrepancias o diferencias, incompatibilidad, interferencia entre dos o más personas; ya sea en relación a posiciones, poder o recursos, y es más; hay quien postula que sin ellos no es posible avanzar, seguir adelante. Pero muchas veces, éstos son tan intensos que ponen en peligro ya no solo el trabajo diario, sino también la propia estructura de la institución (Puchol, 2006).

Hocker, citado por Puchol (2006) lo define como:

[...] una lucha expresa o tácita entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos. (Puchol, 2006) p 439.

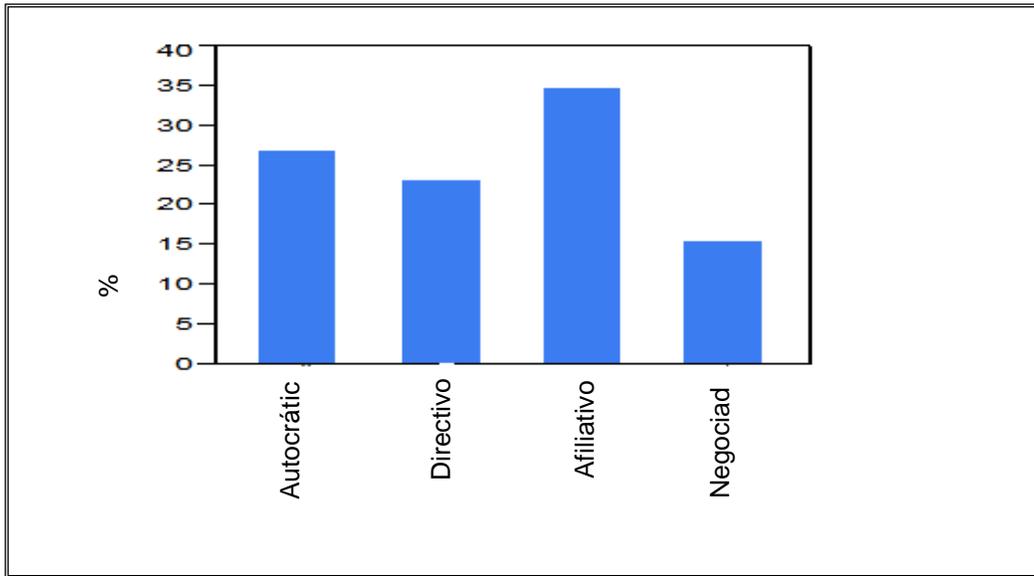
Por lo tanto un directivo debe ser, ante todo, un detector de conflictos y un facilitador de cauces de resolución de los mismos. El conocer las causas generadoras le puede facilitar un buen análisis, diagnóstico y una acción directamente encaminada a su resolución.

A este respecto, la opinión de los informantes identifica cuatro estilos gerenciales evidenciados en situaciones de crisis asociadas al conflicto, ya sea directamente relacionado con el trabajo de la dependencia o con situaciones que involucran a toda la universidad. Dicha opinión sobre los estilos gerenciales se presenta en el gráfico No. 25.

Al analizar en forma separada el puesto, existen diferentes estilos según el puesto en estudio. Es evidente el estilo autocrático para los puestos de Decano, los estilos directivo y negociador para el puesto de Rector, y para los Centros Regionales, Direcciones Generales y Escuelas no Facultativas se identifica además un cuarto estilo: el tipo afiliativo.

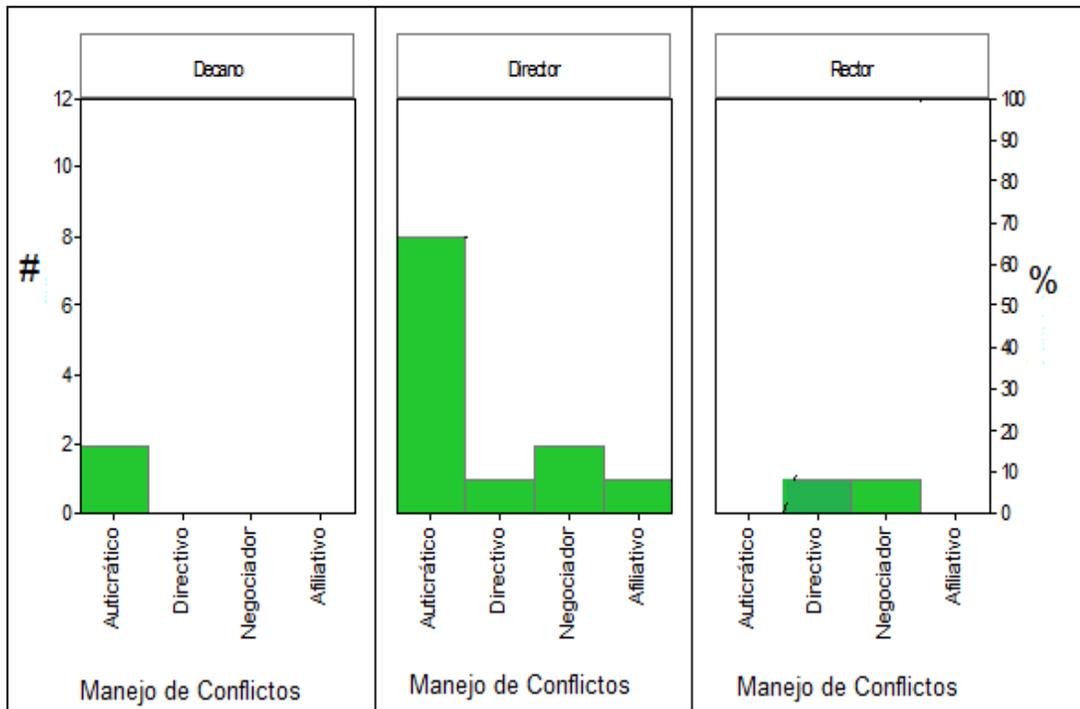
Dicha diferencia se evidencia en el gráfico No. 26.

Gráfico No. 25
Estilos gerenciales en el manejo de conflictos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción propia

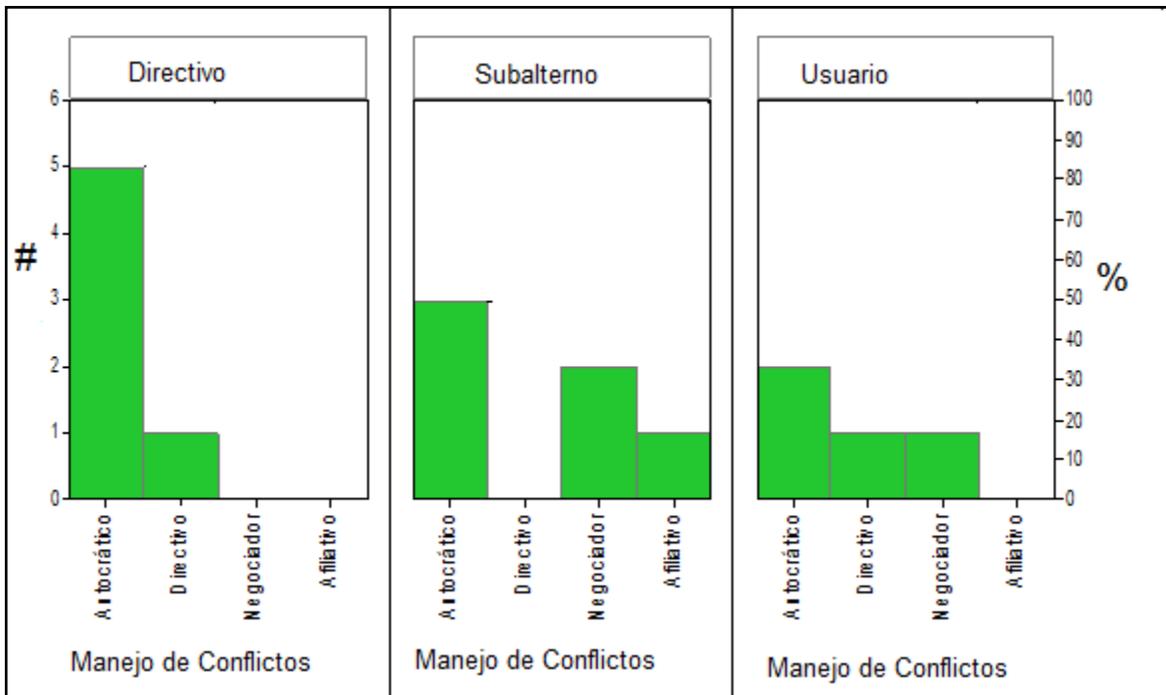
Gráfico No. 26
Manejo de conflictos según puesto en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010



Fuente: Construcción Propia

Desde la óptica del tipo de informante, todos los puestos en estudio, evidencian más de un estilo gerencial para este aspecto, con un denominador común: el autocrático, que es identificado por la mayoría de los informantes tal como se puede apreciar en el gráfico No. 27. Sin embargo, los directivos y clientes identificaron también el estilo directivo, no así los colaboradores quienes, aunque en menor porcentaje, tipificaron también un estilo afiliativo y un negociador cuando se trata de resolución de conflictos de índole laboral o de situaciones relacionadas con la institución en general.

Gráfico No. 27
Estilos gerenciales en el manejo de conflictos según el tipo de entrevistado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

La evidencia documental y la observación participante de los eventos relacionados con la situación de crisis recientemente vivida, demuestran que los estilos gerenciales presentes no son los pertinentes para resultados efectivos en

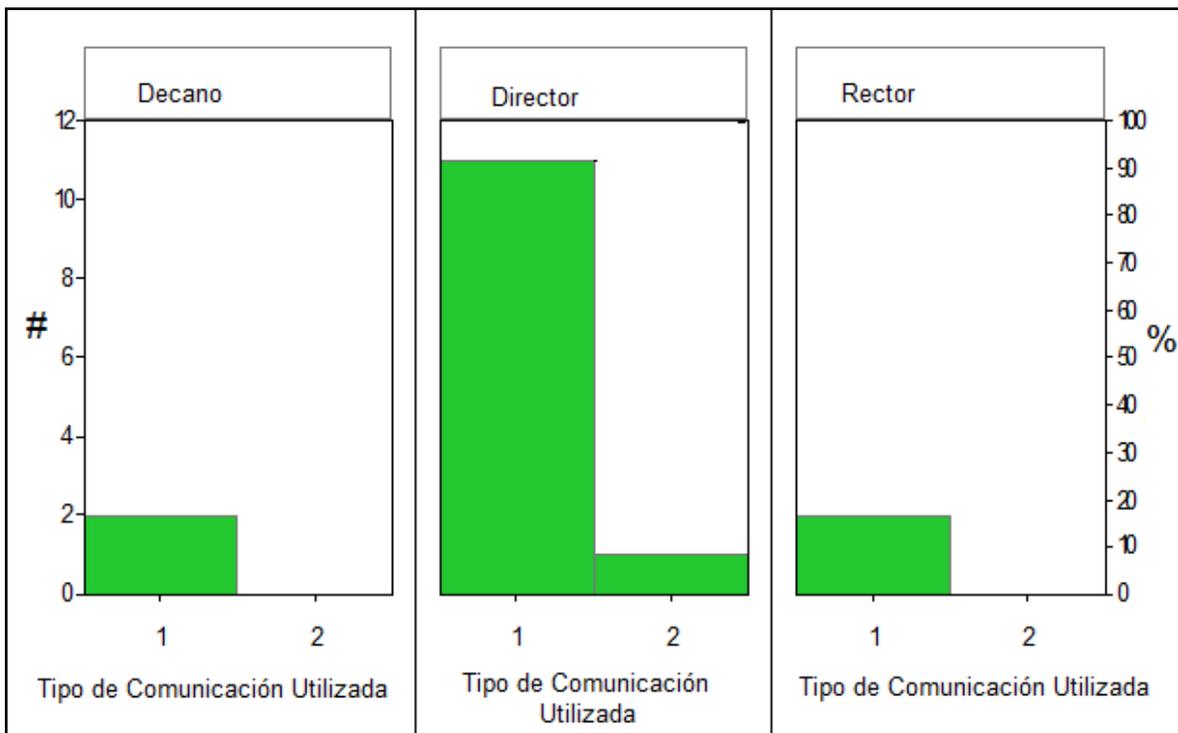
la resolución de conflictos. Por lo tanto, es una asignatura aún pendiente especialmente en cuanto a la capacidad de negociación y comunicación.

4.2.3.5 Comunicación

Con respecto a las formas de comunicación que utilizan los académicos en puestos directivos para desarrollar las funciones inherentes al puesto y la efectividad de las mismas en el desempeño, los resultados obtenidos indican que hay predominancia de la comunicación formal en forma impresa y electrónica (1) con respecto a la comunicación informal, verbal, telefónica y otros (2), tal como se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 28

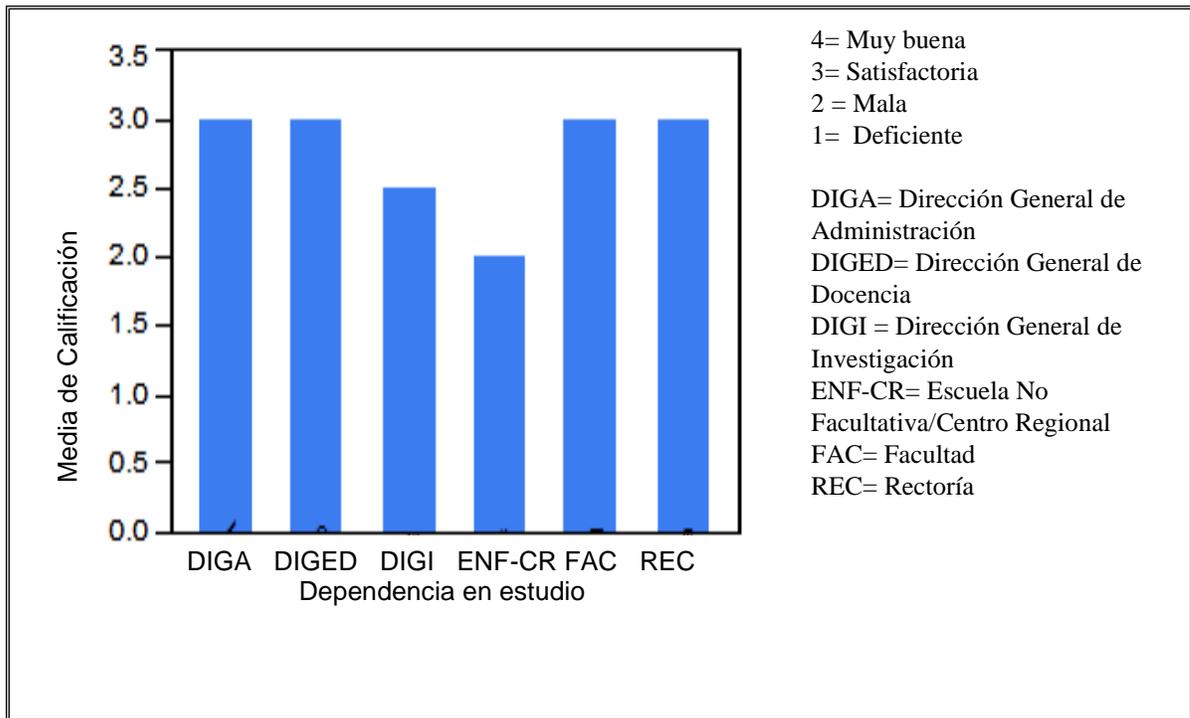
Forma de comunicación predominante en los académicos que se desempeñan en puestos directivos en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: construcción propia

A este respecto, la revisión documental confirma la existencia de mecanismos formales de comunicación para los procesos administrativos y de información oficial. Igual situación se evidenció en la observación participante. Sin embargo, la alta burocracia existente, genera lentitud y retarda el tiempo de llegada de la información al usuario o interesado, quien la calificó como satisfactoria, sin que ninguna de las dependencias en estudio evidenciara una comunicación efectiva en el trabajo realizado (ver gráfico No. 29).

Gráfico No. 29
Efectividad de la forma de comunicación utilizada. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Finalmente, es importante señalar que una comunicación efectiva no es solo los medios utilizados para transmitir información, sino son todos aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación interna para organizar el trabajo, pero que además buscan promover la cohesión y el rendimiento, difundiendo y consolidando los valores de la cultura de la

organización, favoreciendo la identificación y sentido de pertenencia y afianzando la garantía de calidad total.

4.3 Del estancamiento a la esperanza

Al ser el estilo directivo un factor determinante para el desempeño organizacional, la opinión mayoritaria de los entrevistados es que las características evidenciadas a través de las prácticas gerenciales inherentes al puesto, no favorecen el desarrollo de la institución; es un modelo agotado que necesita renovarse para hacer frente a los desafíos actuales. Estas percepciones se pueden apreciar en la siguiente ilustración.

Tabla No. 6
Pertinencia del modelo gerencial actual. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre de 2010.

Entrevistado	Status	Opinión Individual
1	Directivo	Hay buena comunicación.
2	Colaborador	Debe ser reformado. Es un modelo anacrónico, desintegrador, con mucha influencia de la política externa. No hay supervisión. Dejar hacer, dejar pasar.
3	Directivo	Desinterés. No se da participación al personal. No hay coordinación ni comunicación con los subalternos directos. Muchos de los problemas actuales se deben a las características personales de los directivos. Debe haber mayor exigencia en el trabajo para mayor competitividad y mejorar la atención y servicio a los clientes. El modelo actual es de transición hacia un modelo de conducción moderno que rompa los esquemas tradicionalistas que la han caracterizado como institución.
4	Directivo	Dinámico y visionario. Puede ser un buen modelo si se crea un ambiente de trabajo cordial y participativo, designando y evaluando funciones y procesos, dar participación a los colaboradores y reconocer la labor desarrollada, compartir responsabilidades.
5	Directivo	Eficaz en cuanto a toma de decisiones que dependen de una persona, pero confuso cuando la decisión la toman varias personas
6	Directivo	El jefe no presta atención al trabajo realizado. Hay indiferencia de las instancias superiores en cuanto a la toma de decisiones. No hay recursos ni condiciones de trabajo necesarios.

7	Colaborador	Es individualista. El horizonte de trabajo es cortoplacista. No hay buena comunicación
8	Colaborador	Exitoso pues se han logrado cambios sustanciales.
9	Colaborador	Ha mejorado pero todavía queda por mejorar dando mayor participación a los sectores involucrados.
10	Colaborador	Mal clima organizacional. Hay una obvia carencia de liderazgo
11	Cliente (Usuario)	Mucha concentración del poder. No se sabe delegar. No aprovecha los potenciales que hay.
12	Cliente (Usuario)	No acorde a la necesidad actual. Anacrónico. Es un modelo político donde la academia está al servicio de sus intereses
13	Cliente (Usuario)	No favorece la participación. Con escaso don de mando.
14	Cliente (Usuario)	Nombramientos de personal con afinidad política
15	Cliente (Usuario)	Se necesita buscar la eficiencia. Muy politizado. Carente de una visión académica.
16	Directivo	Se toman en cuenta las opiniones de los subalternos

Fuente: Construcción propia

En opinión tanto de los directivos como colaboradores y clientes entrevistados, el desempeño de la función directiva conlleva una serie de problemas relacionados especialmente con la toma de decisiones y el uso del poder y la autoridad, que afecta directa o indirectamente la efectividad del desempeño en el puesto.

A este respecto, los resultados de la investigación permitieron identificar aquellos aspectos relevantes calificados como “problemas críticos del puesto directivo” y que a criterio de los directivos entrevistados, limitan el buen desempeño y por ende la eficiencia institucional.

Existen diferencias de opinión en cuanto al puesto directivo, donde según los entrevistados, hay problemas de mayor relevancia dependiendo del nivel donde se ubica, tal como se resume en la siguiente tabla.

Tabla No. 7
Problemas críticos según puesto en estudio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.

Puesto En estudio	Problema Identificado
Rector	Concentración del poder Falta de liderazgo Politización, tráfico de influencias Mala comunicación No compromiso institucional
Director General	No hay trabajo en equipo Mala comunicación Desinterés del personal por mejorar
Director Centro Regional	Falta de apoyo de las autoridades superiores Escasez de recursos Desinterés de las autoridades superiores
Decano	Mal clima organizacional Escases de recursos No hay trabajo en equipo
Director Escuela No facultativa	Falta de apoyo por parte de las autoridades superiores Falta de recursos Mala comunicación con las instancias superiores

Fuente: Construcción propia

En opinión de los entrevistados la resultante es una cultura desfavorable para el desarrollo de la institución, al no tener esa visión compartida como elemento integrador.

Además, se identificaron aquellos elementos que a criterio de los entrevistados, son necesarios para el mejor desempeño de las dependencias en estudio, donde resaltan aspectos estrechamente vinculados con el estilo gerencial, entre los que cabe mencionar: liderazgo auténtico, trabajo en equipo, visión de desarrollo académico, responsabilidad, cultura de calidad, delegación, respeto a las leyes y reglamentos, reordenamiento administrativo y descentralización entre otros.

4.3.1 Imagen de la USAC

Parafraseando a Mario Ríos Quispe¹¹⁰, la imagen es el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar su reputación pública. Es una representación mental y virtual de la organización. Es una toma de posición emotiva que se articula según todo lo actuado y permanece viva y activa al ser estimulada, recordada y comunicada. Se genera a través de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos.

La imagen no es un hecho estático sino dinámico que es afectado por otros hechos y acciones. Sufre el paso del tiempo y puede perder vigencia como símbolo de referencia teniendo como fundamento último la identidad institucional. Es uno de los factores de mayor peso de la actitud, y de acuerdo con Ríos, es *“casi el único factor que influye en la toma de una actitud”*.

Por lo tanto, la importancia de la imagen institucional como elemento básico en la dirección estratégica y el mantenimiento de la misma en forma sostenida y uniforme genera la eliminación de la incertidumbre y el riesgo. Esto dará como resultante el logro de una ventaja competitiva, mayor cohesión entre sus miembros y de éstos con la institución misma. La fortaleza y durabilidad de esa cohesión permite que la misma, pueda gozar de una posición competitiva sólida.

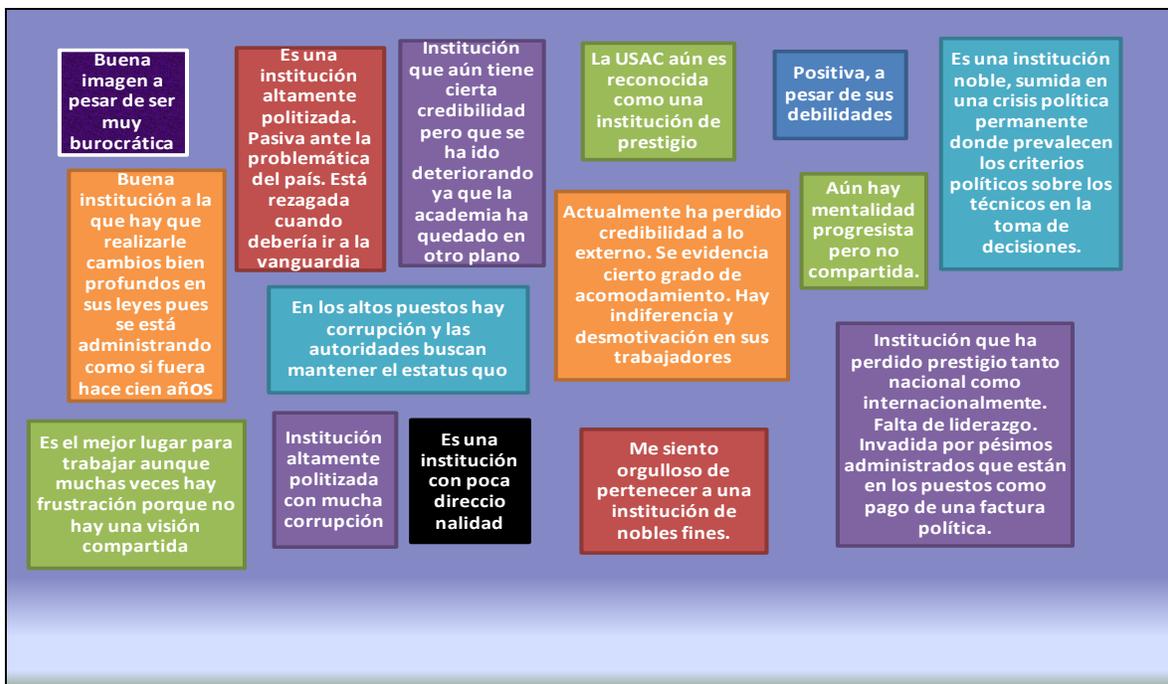
Se está consciente de que la imagen no es única y depende, entre otros factores, de las características individuales de quien la percibe, donde se entremezclan estímulos externos e internos inherentes a cada individuo como consecuencia de expectativas, motivos y aprendizajes basados en experiencias anteriores. Sin embargo la percepción individual de los diferentes atributos, además de tener un peso diferente según los diferentes colectivos, puede

¹¹⁰ Consultor e investigador del Centro LANGLE/ I.E Perú-Holanda. Conferencia sobre Imagen Institucional. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/15909907/IMAGEN-INSTITUCIONAL>

precisar la importancia relativa de los mismos en un contexto, colectivo y tiempo delimitado.

Es así como, con fines de lograr una mejor interpretación de los resultados encontrados y para asegurar la validez y confiabilidad de los mismos, se consideró relevante explorar la conformación de la imagen institucional en la mente y el corazón de la población participante, tanto en entrevistas como los asistentes a aquellos eventos seleccionados para observación participante. Las ideas y conceptos resultantes, se presentan en el gráfico No. 30.

Gráfico No 30
Imagen Institucional. Universidad de San Carlos. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia.

Según esto, pareciera que se recrimina a la institución no cumplir con las premisas que como institución pública, sustentan su creación y desenvolvimiento, pues se ha quedado corta en las propuestas; situación que pareciera estar asociada a la falta de compromiso de sus cuadros directivos y tal pareciera que

la vía tomada es la de indiferencia y el acomodamiento. Estas preocupaciones incluyen también a la investigación, uno de los pilares más importantes en la academia, el cual parece debilitarse cada día más por efectos de la alta burocracia, el desinterés y la escasa asignación presupuestaria que evidencian poco interés por contribuir a la resolución de la problemática social, económica, política y cultural del país.

Se insiste en que la universidad debe propiciar transformaciones holísticas en el ámbito social, pero para ello primero debe reencauzar su direccionamiento hacia un nuevo modelo gerencial que le permita retomar el papel protagónico que le corresponde como rectora de la educación superior en el país.

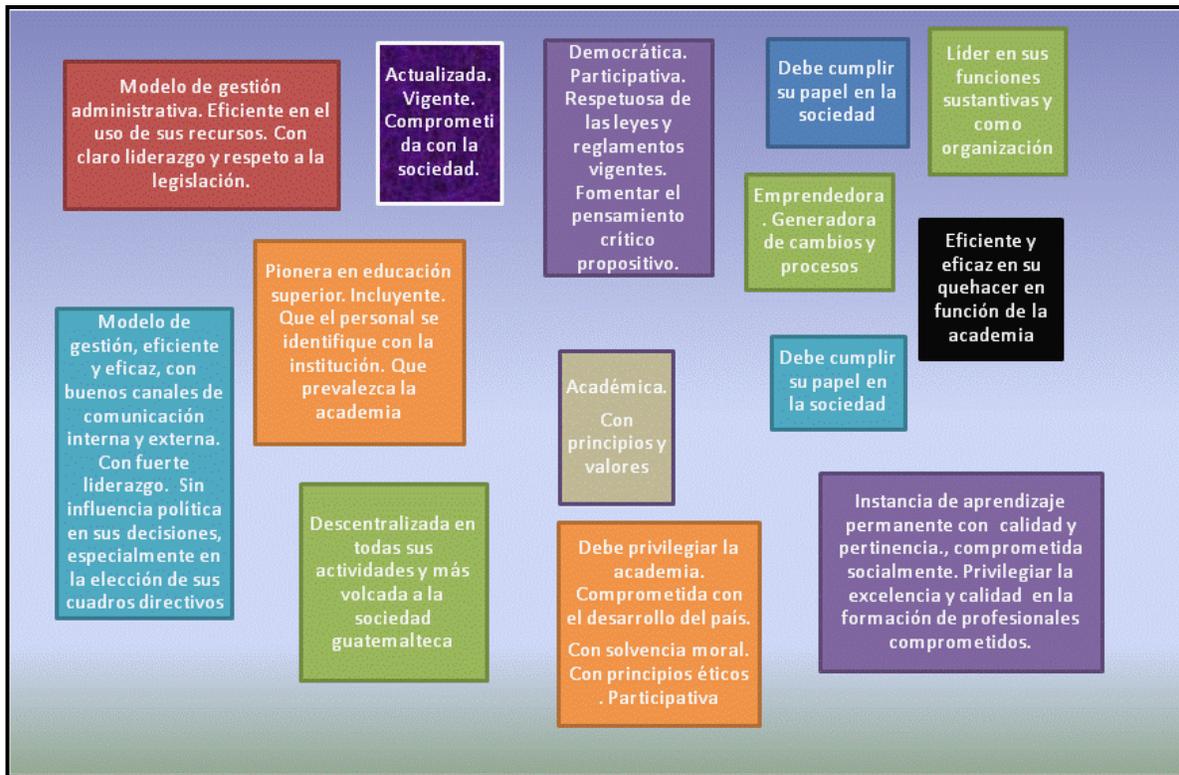
Por otro lado, se comparte la idea de que es una institución muy noble pero rebasada por la modernidad, que cuenta con suficiente capital humano comprometido con la academia, pero requiere de nuevos líderes visionarios; comprometidos; con principios y valores y con el carácter necesario para hacer frente a los desafíos actuales y futuros en procura del tan anhelado desarrollo institucional.

4.3.2 Visión de la Universidad

Vinculada a la anterior, la visión define y describe la situación futura que se desea para la organización. Define cómo, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente, buscará la creación de valor y el logro de la trascendencia.

Al respecto, a continuación se presentan las ideas extractadas según respuestas de los entrevistados y eventos observados.

Gráfico No. 31
Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre 2010.



Fuente: Construcción propia

Los conceptos aquí vertidos, aún cuando las críticas al modelo existente son sólidas, a pesar de asumir el sentido de pertenencia como débil, que la desidia, el desinterés, la mala comunicación y el exceso de burocracia priva por sobre criterios académicos, se comparte la idea de que la Universidad está en una posición privilegiada: cumple una función política en la sociedad; tiene iniciativa de ley ante el Congreso de la República, cuenta con representantes en la Corte de Constitucionalidad, la Corte Suprema de Justicia, la Junta Monetaria, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, y forma parte de la Comisión de Postulación de magistrados, contralor general, fiscal general, entre otros. Por lo tanto esto la constituye como un actor del sistema político guatemalteco.

Es meritorio señalar también su participación activa en el Foro Guatemala – una agrupación civil conformada por entidades académicas, empresariales y

sociales–; así como su integración en el Grupo Garante del Acuerdo para el Avance de la Seguridad y la Justicia y el reciente lanzamiento del Instituto Nacional de Investigación y Análisis de Problemas Nacionales.

Por lo tanto, la Universidad de San Carlos de Guatemala, no puede abandonar o retroceder en su eje misional, hoy más que nunca su misión y visión deben ser retomadas; y a decir de Aldana (2010):

[...] Necesitamos crear tales condiciones que “ser de la San Carlos” sea un motivo de profundo y sano orgullo, de pasión desmedida por una visión y una práctica académica propia, que nos haga actuar hacia adentro, para poder impactar hacia afuera. (Siglo XXI, 31 de octubre 2010) p 10.

En resumen, la información aquí presentada como resultado de la investigación, constituye un primer acercamiento a la comprensión sobre la naturaleza profunda de la realidad de los estilos gerenciales presentes en la institución; cómo inciden en el desempeño organizacional desde la óptica de los diferentes actores involucrados y; las percepciones y sentimientos que yacen en la mente y el corazón de los *sancarlistas*, sobre la pertinencia de los mismos para alcanzar el tan anhelado desarrollo de la Universidad de San Carlos de Guatemala como Institución Rectora de Educación Superior en Guatemala.

4.4. Patrones comunes, tendencias y contrastes

El análisis de las diferentes fuentes de información, la interpretación y construcción gráfica de los discursos –según el objeto de estudio, los elementos que le caracterizan, el escenario donde el mismo tiene lugar y sus principales efectos en el desempeño–; la relación de componentes a la luz de la teoría según las categorías analizadas, desnuda un imaginario colectivo multiforme y policromo que nos devela un remozamiento de los marcos conceptuales vigentes, así como una consolidación de viejas concepciones que van en detrimento de la gerencia de una universidad moderna, tal como se resume en la siguiente tabla (Tabla No. 8).

Es importante señalar que tanto la revisión documental como la observación participante y las voces de los actores que viven el día a día, fueron fundamentales para dilucidar los componentes escénicos aprehendidos mediante una aproximación cuali-cuantitativa desde la postura interpretativista adoptada.

Tabla No. 8.
Patrones comunes, tendencias y contrastes según categoría de análisis. Octubre 2010.

8.a. Categoría de análisis: Rol Directivo		
Forma de ejercer la función directiva percibida por el informante		
Sub categorías	Líder	Ausencia generalizada de liderazgo directivo
	Gerente	Es el principal rol percibido en el desempeño
	Facilitador	Principal rol requerido para responder con efectividad a los desafíos actuales
Patrones comunes		<ul style="list-style-type: none"> – Factor causal del comportamiento organizacional. – Influenciado por la política – Predominancia del estilo gerencial tipo directivo – Alta burocracia – Barreras comunicacionales – Debilitamiento institucional – Pérdida de credibilidad
Tendencias		<ul style="list-style-type: none"> – Resistencia al cambio – Mantenimiento del status quo – Hay acomodamiento para realizar el trabajo con el mínimo esfuerzo
Contrastes		<ul style="list-style-type: none"> – Hay una necesidad sentida de cambio en la forma de hacer las cosas – Es necesaria la definición de perfiles para ocupar puestos directivos

Fuente: Construcción propia.

8. b. Categoría de análisis: Estilo Gerencial

Forma de desempeñar las funciones básicas inherentes al puesto directivo

Sub categoría: toma de decisiones

Patrones Comunes

- Visión cortoplacista
- Escaso liderazgo
- Influenciado por intereses o vínculos políticos.
- Decisiones no consensuadas.
- Omisión de la normativa vigente

Tendencias

Pérdida de credibilidad y confianza en la asertividad y pertinencia de las decisiones

Contrastes

La escasa receptividad y apertura a retroalimentación genera un clima de desconfianza en los tomadores de decisiones.

Sub categoría: trabajo en equipo

Patrones Comunes

No hay una visión compartida

Tendencias

- Fomento del individualismo
- Visión individualista

Contrastes

No obstante haber claridad en la necesidad del mismo, no se evidencia una buena articulación entre las metas individuales y las organizacionales.

Sub categoría: uso del poder y la autoridad

Patrones Comunes

-Centralización del poder.
-Burocratización
-la omisión de leyes y normativos vigentes tiene un efecto negativo en el desempeño

Tendencias

-Deterioro del ambiente de trabajo.
-Desmotivación del personal
-Daño a la imagen institucional

Contrastes

-Deterioro en la relaciones interpersonales
-Fisuras y confrontaciones entre grupos de poder

Sub categoría: resolución de conflictos

Patrones Comunes

-Escala efectividad.
-Posturas polarizadas.
-Debilidad en la comunicación utilizada.
-Inconformidad con los resultados.

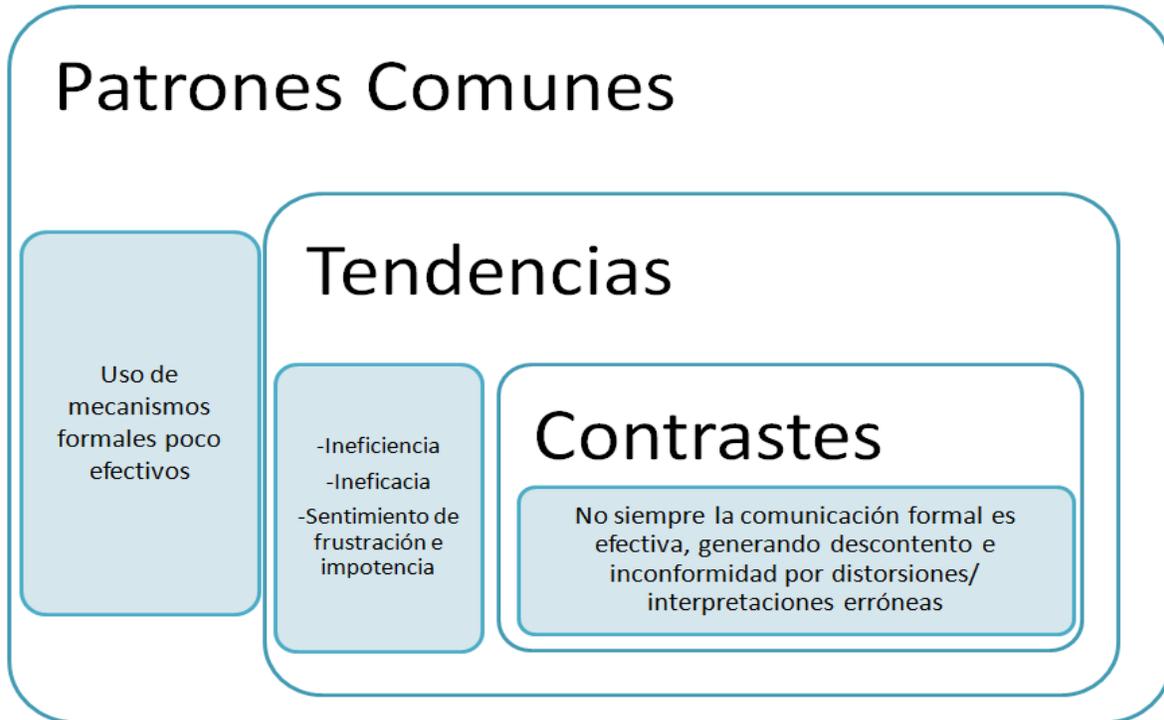
Tendencias

-La prolongación del tiempo de duración del conflicto genera desgaste y desvío del foco de atención.
-Evidencia debilidad en la capacidad de negociación

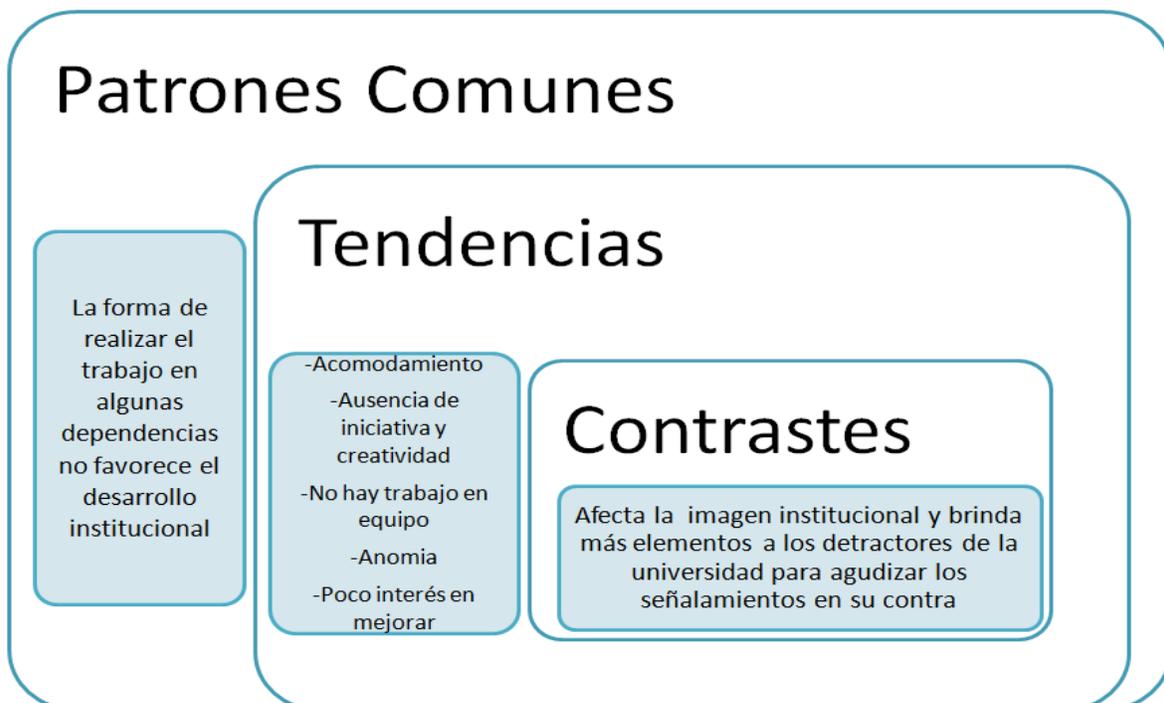
Contrastes

Posturas confrontativas derivadas de posiciones divergentes que provocan prolongación de la crisis con el consecuente deterioro de la academia

Sub categoría: comunicación



Sub categoría: desempeño



Fuente: Construcción propia

8. c. Categoría de análisis: Modelo de Gestión Arquetipo básico que fundamenta la función directiva	
Patrones comunes	<ul style="list-style-type: none"> – Las diferentes fuentes coinciden en que es un modelo obsoleto, desactualizado y desarticulado de la Misión y Visión institucional – El modelo no responde a los desafíos actuales
Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> – Los diferentes grupos organizados abogan por una reforma universitaria en todos los ámbitos, con énfasis en el direccionamiento pertinente en función de los fines y propósitos organizacionales
Contrastes	<ul style="list-style-type: none"> – Interés generalizado en una necesaria renovación y cambio hacia un modelo acorde al contexto y a la visión de desarrollo institucional; pero la lentitud del proceso genera inconformidad de los diferentes grupos de actores involucrados quienes lo perciben como desinterés de las autoridades de turno.

Fuente: construcción propia

CAPÍTULO V. PROPUESTA, REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

*“La mejor forma de predecir el futuro es
crearlo”*

Joseph Sensenbrenner

5.1. Introducción

Es innegable que la gerencia está asociada a la innovación y al cambio, especialmente en organizaciones educativas. La función directiva debe orientar su accionar hacia el mejoramiento continuo de la calidad académica y adaptar sus procesos a la dinámica del cambio. Esto con el fin de generar nuevas ideas y métodos que le permitan un desempeño acorde a las exigencias de la sociedad de la que forma parte.

Los Modelos Gerenciales son estrategias de innovación y orientación en la gestión organizacional. Todo modelo es la representación de una realidad que se refleja a través del estilo o forma de dirigir. En ciencias administrativas –como en otras ciencias– los modelos son una base de sustento que permite el desarrollo orientado de la organización que lo utiliza; es la representación sencilla de elementos intervinientes agrupados por categorías las cuales están relacionadas con un fin o propósito específico. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para la dirección efectiva, por lo que su aplicación creativa y la combinación acertada de los elementos que la integran, es el secreto del éxito.

Cualquiera sea su forma, el modelo gerencial en todas las instancias de la estructura organizacional de la institución debe alinearse de manera que sirva de apoyo al quehacer sustantivo de la misma y la nueva dinámica de la enseñanza. Sin embargo, las funciones que deben llevar a cabo los responsables de las diferentes instancias y órganos que la constituyen, muchas veces ven sacrificada su contribución eficiente a las nuevas demandas por carecer de los aprendizajes, las competencias requeridas y por falta de una visión integradora de su desempeño con la academia.

En este sentido Guijarro y Chávez, citados por Valecillos y Quintero (2009), al hacer referencia al modelo gerencial universitario, señalan que:

[...] las Instituciones de Educación Superior, específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de sus funciones básicas de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad [...] (Valecillos y Quintero, 2009) p 65.

Es así como -al igual que en el presente estudio- la identificación del estilo gerencial, sus rasgos característicos y la forma cómo inciden en el desempeño de la organización; así como las habilidades requeridas para una gerencia efectiva, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años, que buscan diseñar los programas a ofertar en el mercado de productos y servicios que satisfagan dicha necesidad. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, foros, talleres y otros, que de acuerdo con Codina (2001)¹¹¹, buscan la capacitación y el desarrollo de habilidades en la esfera gerencial.

Además, actualmente todas las organizaciones se enfrentan a un dinámico proceso que demanda transformaciones, derivado de la presión de las nuevas realidades impuestas por la globalización y los cambios trascendentales que se hacen presentes en esta sociedad de la información y el conocimiento. Por lo tanto, cada gerente, en el ejercicio de sus responsabilidades, debe desarrollar su propio estilo gerencial buscando el grado óptimo de operación autónoma dentro del marco organizacional como contexto, tomando en cuenta las necesidades, características generales y culturales de la institución de la que forma parte y del área funcional a su cargo, para decidir cómo y en qué forma puede hacerlo.

¹¹¹ Director de la revista "Economía y Desarrollo". Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

El proceso es una combinación de roles y habilidades directivas acordes al tipo de organización y sus necesidades, lo que dará como resultado el éxito. Cada gerente debe estar consciente de las habilidades y el rol requerido y cómo estos impactan los resultados para adecuarse al ambiente de trabajo; lo que le brinda la oportunidad de hacer los ajustes necesarios para tener una mayor influencia en cuanto a dicho ambiente y lograr el compromiso de la gente con la mejora continua.

Dentro de este contexto, los resultados de la presente investigación en cuanto a la identificación de los estilos gerenciales que tienen lugar en la universidad de San Carlos de Guatemala a partir de sus rasgos característicos y el efecto de los mismos en el desempeño organizacional, constituyen el sustento a la propuesta de un nuevo modelo gerencial –el que para efectos del presente estudio se denomina “*Modelo GERT-USAC*”¹¹²– que representa una aproximación al cambio requerido para la Universidad de San Carlos de Guatemala. El mismo es producto de la reflexión y análisis de la situación encontrada, la fundamentación teórica y las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

El modelo aquí propuesto, busca constituirse en una guía que oriente la acción para lo cual se requiere de un esfuerzo de reflexión y organización por parte de todos los “*sancarlistas de corazón*”, así como de la participación de los grupos sociales vinculados a la Universidad; colegios profesionales y miembros de la sociedad civil porque *si educar es cambiar visiones para transformar vidas, entonces “ID Y ENSEÑAD A TODOS”*.

5.2 Caminos por andar

Partiendo de los propósitos generales y específicos del estudio, es pertinente recordar que la implementación de nuevas estrategias gerenciales no es una tarea sencilla, requiere un cambio de actitudes, en los valores de la

¹¹² GERT = Modelo Gerencial Renovador y Transformador para la Universidad de San Carlos de Guatemala,

gestión y en el personal, para que asuman el cambio como algo que se debe hacer en forma proactiva y no reactiva. Como punto de partida es necesaria la identificación de los riesgos y los desafíos, antes de implementarlo. La identificación de estos riesgos y desafíos conlleva un análisis profundo y una reflexión exhaustiva para definir las estrategias de mitigación de riesgos e identificar cómo superar de mejor forma los desafíos a los que pueda enfrentarse la institución como resultado del cambio.

Sin embargo, el conocimiento de los factores críticos de éxito antes de emprender la renovación y transformación requeridas, ayudará a una mejor gestión del riesgo y enfrentar los desafíos de mejor forma.

Para un mejor entendimiento del modelo GERT-USAC, el mismo se define como la forma para lograr el ensamble entre la función directiva, la visión universitaria y la responsabilidad social inherente a la institución, alineados a los requerimientos actuales. Su implementación permitirá planear, adoptar y mantener en condiciones manejables para la Universidad de San Carlos los procesos de cambio; adoptar y sistematizar los procesos de transformación y renovación requerida, con menores niveles de traumatismo y mayor efectividad en el entorno interno de la institución.

Para desarrollar dicho modelo, es preciso el abordaje previo de ciertos elementos críticos pero necesarios: análisis y comprensión del contexto, consolidación de la plataforma estratégica, gestión de la diversidad, garantía de la calidad y la responsabilidad social como factores a tener presente pues serán determinantes para el éxito o fracaso en la implementación del cambio.

5.2.1. Análisis y comprensión del contexto

No se debe olvidar que la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la única universidad estatal en el país y la efectividad de la función directiva está condicionada por factores contextuales internos y externos que determinan cuál es

la mejor forma de acoplar los individuos y transformarlos en grupos participativos para articular e interconectar a la organización con el entorno, ensamblando las visiones particulares en una visión compartida.

Por lo tanto, el contexto de la Universidad de San Carlos incluye los ambientes demográfico, humano, económico, cultural, político y legal, dentro de los cuales actúa la Universidad. Todo ello es su entorno general.

El análisis del contexto, la identificación de las características del mismo y los factores condicionantes debe ser el sustento que fundamente la acción al interior de ese entorno actual, para ajustar el estilo de dirección que responda a las exigencias externas; aprovechar la información y el conocimiento, mejorar la consecución de los objetivos organizacionales, lograr una gestión autónoma fundamentada en políticas idóneas de gestión del talento humano, flexibilidad estructural, calidad del servicio, procesos ágiles y comunicación adecuada y efectiva entre otros.

5.2.2. Revitalización de la plataforma estratégica

La plataforma estratégica se refiere a la integración de los Valores, Misión, Visión y Objetivos institucionales. Como un hecho trascendente, es necesario partir de una concepción clara de la organización, considerando que la misma soportará todo el proceso de gestión, que en definitiva permitirá o dificultará la adopción del cambio, como un proceso cíclico adaptado y necesario para la permanencia de la organización.

A este respecto, la Universidad de San Carlos ya cuenta con una Misión y Visión e incluso con un Plan estratégico, mismos que deben ser retomados a la luz del proceso de cambio requerido con la participación de todos los actores. Debe revisarse y si es necesario adaptar la visión en función del entorno y, como resultado poder llevar a cabo estrategias cargadas de responsabilidad social para el éxito.

Lo anterior requiere de un *nuevo liderazgo*: el transformacional¹¹³; que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoque en la línea de ejercer la función directiva mediante significados –visión, cultura, compromiso– de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos (Mendoza y Ortiz, 2006).

Las peculiaridades de la Universidad de San Carlos y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se ha evidenciado en el desarrollo de presente trabajo, se requiere promover un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística; promover el compromiso colectivo hacia una renovación de las metas y valores de la institución e impulsar modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos hacia metas comunes y compartidas. Es preciso articular la visión universitaria, comunicarla a los demás y lograr de parte de ellos asentimiento y compromiso; reconocer y potenciar a los miembros de la organización pues no solamente se requiere gestionar las estructuras sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización para transformar sentimientos, actitudes y creencias.

Como resultado de lo anterior se prevé el logro de un mayor compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los equipos de trabajo, la conformación de un ambiente laboral saludable que propicie a su vez la mejora continua y por ende la eficacia organizacional.

¹¹³ Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y mirar hacia fuera de la organización como un todo. Este tipo de líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

5.2.3. Gestión de la diversidad

Las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, abarca toda una gama de aspectos donde según Goleman (2007) no basta solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. A este respecto, es pertinente recordar que actualmente en la Universidad concurren por lo menos tres generaciones. Esto hace necesaria la inclusión de consideraciones relativas a todas las personas que integran la comunidad “sancarlita”, el desarrollo permanente de sus competencias y el proceso interno de gestión que las aglutina en torno a ellas; las cuales de acuerdo con el autor permiten mayores niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad en los escenarios globales.

En este sentido cada persona estará comprometida para trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos de adaptación que el cambio implica. En este punto, es donde se modifica el tratamiento tradicional, para que las personas sean valoradas realmente como “talento humano”. Esta actitud, es definitiva para desarrollar al interior de la Universidad los procesos de control de gestión y aseguramiento de la calidad. Para alcanzar la verdadera participación de las personas vinculadas con la organización orientada a la calidad, es indispensable confiar en ellas.

La dificultad radica en que las personas por naturaleza son diferentes, así como también el comportamiento, los motivos que impulsan a estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, las aspiraciones y expectativas, habilidades y experiencias e incluso la escala de valores y principios. Por lo tanto, se hace necesario 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 se maneje al recurso humano para así, poder obtener los resultados esperados.

En consecuencia, para la viabilidad del modelo GERT-USAC propuesto, es necesario el involucramiento de los diferentes grupos generacionales, la aceptación y utilización de las diferencias y similitudes como potencial organizacional, la creación de valor del aporte de cada uno y un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.

5.2.4. Garantía de calidad

Se refiere a la sistematización del conjunto de procedimientos documentados necesarios para implantar el cambio, partiendo de una estructura organizativa y de recursos determinados. Implica obtener resultados integrales socialmente relevantes, orientados a satisfacer las necesidades que inspiran la misión de la Universidad.

En tal sentido, la garantía de calidad, de acuerdo con la OGC (2009), debe contemplar todos aquellos procesos sobre los cuales descansan las acciones fundamentales establecidas en la normativa universitaria; asimismo debe contemplar a todos aquellos actores que participan en la ejecución de estas acciones. Sistematizar los procesos y el asumir las responsabilidades debe constituirse en el eje principal de acción para garantizar la calidad en el desempeño por lo que debe ser tan amplio como sea necesario para alcanzar los objetivos institucionales y garantizar que se midan y analicen los resultados de forma que se facilite la toma de decisiones a partir de los mismos:

Decir lo que se hace: Todas las actividades deberán estar documentadas en procedimientos o instrucciones.

Hacer lo que se dice: Se deberá cumplir con lo que indican los documentos siempre con apego a las Leyes Universitarias.

Registrar lo que se hace: El resultado de lo que se hace, se deberá registrar en los formatos y plantillas adecuados. Sobre este aspecto hay abundante documentación que debe ser retomada y actualizada para hacerla funcional.

Evaluar lo que se ha hecho: Periódicamente se deberá evaluar lo que se ha hecho mediante auditorías internas y externas.

Actuar sobre las diferencias: Si algo no se ha hecho conforme con los procedimientos, se deberán analizar las causas para actuar en correspondencia con lo establecido (OGC, 2009).

5.2.5. Responsabilidad social universitaria

Los cambios sociales, motivados por fenómenos como la globalización, presentan una realidad –caracterizada por un alto grado de complejidad– que amerita ser abordada con una visión holística. Los cambios requeridos para transformar la Universidad de San Carlos de Guatemala, en una organización de aprendizaje se fundamentan en el recurso organizacional más importante que es el conocimiento (Tünnermann, 2000).

La responsabilidad social hace referencia al modo en que la Universidad se relaciona e impacta en la sociedad a través de sus prácticas y la influencia que la sociedad y las expectativas de los actores sociales tienen sobre ésta. Cada día más, la sociedad demanda de las Instituciones de Educación Superior un mayor compromiso y su participación decidida en la solución de los críticos problemas que aquejan a la sociedad y la Universidad de San Carlos, no es la excepción. Si la Universidad tiene como función social, influir y transformar su entorno, entonces debe ser un auténtico factor de transformación social, y por lo tanto, ayudar a construir una sociedad más justa y responsable.

El contexto que identifica a la Universidad- al igual que toda organización- está caracterizado por un entorno complejo, donde el cambio ha sido lo permanente. A este respecto, Vallaeys (2011)¹¹⁴ afirma que:

Al igual que la Empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la "proyección social y extensión universitaria" como "apéndices" bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria [...] (Vallaeys,2011) p. 2.

Ello obliga a una reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad y sobre todo, como lo afirma el autor mencionado:

[...] de su parte de culpabilidad en los problemas crónicos de la sociedad, dejando de pensarse como una burbuja de paz y racionalidad en medio de la tormenta en que se debate el "Titanic planetario", como llama Edgar Morin a nuestro "barco Tierra", esa lujosa nave tecnocientífica pero sin rumbo [...] (Vallaeys, 2011) p. 3.

Es necesaria una profunda reflexión sobre el significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia, dado que la mayoría de las organizaciones sociales están dirigidas y lideradas por egresados de la universidad y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas en ella. La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un todo con

¹¹⁴ Profesor de Filosofía y consultor en temas de Responsabilidad Social Universitaria en la Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo (BID).

principios éticos y de desarrollo social, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

La profundidad y la radicalidad del cambio aquí propuesto pueden asustar, pero no se debe olvidar que el proceso debe ser gradual y empezar por cambios organizacionales sencillos. Además, muchos de los elementos de la renovación y transformación sugeridos están ya presentes en la Universidad (como por ejemplo la investigación interdisciplinaria, la articulación en ciertos cursos de la docencia con la proyección social, el desarrollo de los métodos pedagógicos del Aprendizaje Basado en Problemas y la Formación por Competencias) salvo que de modo desarticulado, enfocados a la docencia y sin perspectiva institucional integrada.

Con respecto al estilo directivo en la Universidad, según el modelo GERT-USAC, la meta es que el mismo permita orientarla hacia la transformación y renovación, hacia una comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica), y hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible. Para ello, es necesario hacer uso de herramientas utilizadas por las empresas para lograr niveles de calidad. Según Vallaeys (2011), hacer de la Universidad una comunidad socialmente ejemplar, es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende en la Universidad su carrera, pero también aprende de la Universidad los hábitos y valores ciudadanos. Más que los cursos de ética, cuyo impacto actitudinal sigue siendo discutible, es la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes que forma las personas en valores (Vallaeys, 2011).

La vida organizacional de la Universidad, sus estatutos y costumbres, su clima laboral y sus relaciones interpersonales son la mejor evidencia de análisis de en qué medida la comunidad universitaria se vive a sí misma como una pequeña democracia o al contrario como una sociedad jerarquizada, autoritaria, sin

transparencia ni diálogo, sirviendo así de modelo de vida colectiva para el estudiante.

La Universidad es el lugar de convergencia entre la *producción* del saber científico –la investigación–, la *reproducción* de este saber –transmisión de los conocimientos y formación de los ciudadanos profesionales que socializan las ciencias y tecnologías– y la *información* del gran público sobre el quehacer científico –la Universidad es un espacio social abierto al debate público–. Tiene la responsabilidad social de promover el debate, facilitarlo, conducirlo y enriquecerlo y; quizás lo más importante, reencontrar un ethos legítimo para seguir inventándose en el nuevo centenario de existencia (Vallaey, 2011).

5.3. Dimensiones del modelo GERT-USAC

Con base en los resultados de la investigación, el modelo propuesto para la Universidad de San Carlos de Guatemala se enmarca en el enfoque de las organizaciones inteligentes, vincula las disciplinas de aprendizaje de Senge (1995), a los efectos de optimizar los procesos académico-administrativos y la toma de decisiones de las diferentes instancias, para responder oportunamente a los desafíos y retos de la sociedad actual.

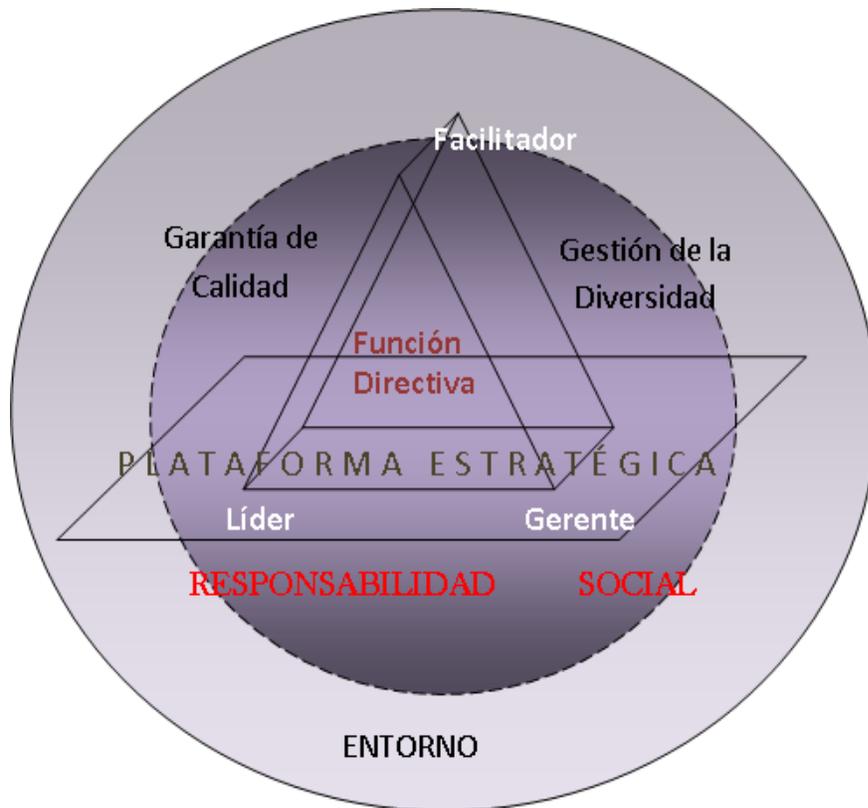
Al respecto Chris Argyris, citado por Rodríguez (2005)¹¹⁵, enfatiza en la importancia que tiene el aprendizaje organizacional para convertirse en una organización inteligente donde es fundamental la gestión del talento humano para el cambio. Para ello es necesario instrumentar un programa de capacitación que permita dotarles de los conocimientos, habilidades y valores que les ayuden a trabajar en equipo para desarrollar grupos maduros que sean capaces de auto dirigirse y desempeñarse de manera óptima. Además, es importante tomar en cuenta la experiencia que tiene el conglomerado, ya que ésta guiará las acciones emprendidas y reconocer que las acciones de las personas son

¹¹⁵ Luz Angélica Rodríguez es docente e investigadora de la Universidad Autónoma de Cd. Juárez.

producto de las percepciones, es decir la heterogeneidad de los factores involucrados en el accionar de las personas.

Desde esta perspectiva, se hace necesaria la integración de los elementos mencionados en el apartado anterior, armonizados en un ensamble perfecto para lograr un óptimo desempeño. El rol gerencial y la función directiva son la piedra angular para el referido desempeño, mismo que se presenta en el esquema siguiente.

Figura No.1
Dimensiones del Modelo GERT-USAC



Fuente: construcción propia

El alcance de la función directiva y las características que la identifican debe estar en consonancia con el rol predominante a desempeñar según el nivel de ubicación del puesto directivo. Al respecto es pertinente recordar que la visión

universitaria es el horizonte que guía la acción en el contexto de la transformación requerida. Los valores éticos implícitos en la conducta humana deben abordarse desde el reconocimiento de la igualdad y el respeto entre directivos, colaboradores y clientes hacia la formación de un ser humano integral, elemento principal para consolidar el cambio que se quiere lograr.

5.4. Elementos del modelo GERT-USAC

Partiendo de los resultados de la investigación, se han definido como elementos básicos que conforman el modelo propuesto:

- El *estilo gerencial*. Conceptualizado como la variable causal que incide directamente sobre las variables intervinientes, compuestas por los sistemas individuales.

- *El rol directivo, toma de decisiones, trabajo en equipo; uso del poder y autoridad, resolución de conflictos y comunicación*, como variables intervinientes que constituyen las características que identifican el estilo gerencial y que pueden ampliar o disminuir el efecto de la variable causal para así producir resultados.

- *El nivel de compromiso, sentido de pertenencia, visión compartida, eficiencia, eficacia, grado de satisfacción en el trabajo y la mejora continua*, como las variables de resultados.

Todas ellas, integradas y fuertemente vinculadas dentro del contexto donde las mismas tienen lugar. Este modelo simplificado se desprende del modelo de Lagos (1994), quien a su vez se apoya en el de Rensis Likert, que relaciona el estilo directivo como variable causal, con las variables intervinientes – percepciones, personalidad, actitudes, motivaciones y conducta – para producir resultados en la organización.

Figura No. 2
Elementos del Modelo GERT-USAC



Fuente: Construcción propia en base al modelo de Lagos (1994).

A lo externo, el modelo GERT- USAC sienta la pauta para considerar los nuevos escenarios globalizados y competitivos vía gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional de la información válida y confiable, cuyo valor agregado es la expansión de las potencialidades de los recursos que dispone la Universidad para su desarrollo e innovación. A lo interno, con base en el enfoque de las Organizaciones Inteligentes, constituye una opción que coadyuva al diagnóstico y gerencia de los cambios basado en el aprendizaje organizacional, la participación, la flexibilidad y las potencialidades de los recursos humanos acorde con los requerimientos que demanda los nuevos tiempos. (Carrero y García, 2006).

5.5. Desarrollo del modelo GERT-USAC

Para avanzar en el proceso de renovación y transformación –como una necesidad sentida– en el marco del modelo GERT-USAC propuesto, si se parte del modelo para la implementación del cambio de Kotter, citado por Lagos (1994) y la OGC(2009)¹¹⁶, es recomendable seguir los pasos siguientes:

5.5.1. Establecimiento de un sentido de urgencia

La urgencia le dará poder y credibilidad al proyecto de cambio para transformar la Universidad en organización “inteligente”. Esto es posible si se ganan el corazón y la mente de la gente. La meta deberá ser entonces suministrar una experiencia que vaya directamente al corazón.

Según Kotter, sin motivación la gente no ayuda y el esfuerzo no lleva a ninguna parte. La alta dirección debe estar convencida de la necesidad del cambio. El autor enfatiza en que la mitad de todas las transformaciones no alcanzan sus objetivos debido a la falta de una atención adecuada a este paso.

La generación del sentido de urgencia está relacionada con la pregunta ¿Qué pasa si no hacemos nada? La respuesta a esta pregunta a todos los niveles de la organización ayudará a obtener compromisos y proporcionar entradas para justificar la inversión de recursos. Este paso podría adoptarse en la forma de conversaciones individuales con los interesados, talleres y reuniones de equipo. El propósito es crear una concientización y compromiso real con la idea de que la situación existente ya no es aceptable (OGC, 2009).

El directivo ha de tener la capacidad para promover la mejora continua, canalizando esfuerzos para aprender a ser competente y mantenerse mediante una acción colectiva y una visión compartida. Para esto es importante fomentar la

¹¹⁶ Office of Government Commerce

formación de competencias directivas en los integrantes de la comunidad universitaria que se desempeñen o vayan a desempeñarse en un puesto directivo.

Lo anterior conlleva la aplicación del principio de autonomía responsable y la transparencia en la rendición de cuentas promoviendo el cumplimiento de los distintos proyectos, mediante una acción autónoma y responsable, donde los actores se acojan al principio de corresponsabilidad. La autonomía integra además del compromiso ético, la reflexión y el diálogo, la promoción del libre desarrollo de conductas en apego a las leyes universitarias para consolidar e incrementar la confianza y credibilidad hacia la institución.

Para contribuir a una convivencia armónica se debe procurar una toma de decisiones con apego a la legislación vigente con responsabilidad y compromiso en la búsqueda del bien común y del fortalecimiento institucional. Significa que los académicos que se desempeñan en puestos directivos deben buscar el equilibrio y la integración entre los valores declarados y los compartidos para que la garantía de calidad de sus funciones sustantivas –docencia, investigación y extensión– esté presente en todos los ámbitos organizacionales.

Esto obliga a identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro. Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas; iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar; solicitar el apoyo de grupos externos, vinculados a la Universidad como son los colegios profesionales y la sociedad civil.

5.5.2. Crear una coalición de dirección.

Se refiere a la creación de un grupo con el poder suficiente para dirigir el esfuerzo de cambio y que trabaje en equipo. Poder implica más que autoridad formal, también implica experiencia, respeto, confianza y credibilidad. Este equipo será la coalición de dirección para el GERT-USAC.

Es importante que el equipo que lidera, asuma de forma compartida la urgencia y también establezca qué se desea conseguir. El equipo de coalición de dirección no tiene que limitarse exclusivamente a los altos directivos. La coalición de dirección deberá asegurarse que la comunidad universitaria esté motivada e inspirada para participar. Un único líder no puede conseguir el éxito por sí mismo. Los iniciadores del GERT-USAC deberán obtener el apoyo completo de los interesados, incluyendo los gestores del cambio, el personal y la comunidad de usuarios. El equipo debe estar preparado para invertir tiempo y esfuerzo, para convencer y motivar la participación de otros.

Al principio este equipo será reducido y debe incluir grupos externos organizados que estén interesados y motivados y que sean influyentes. A medida que se incremente la aceptación del programa y a lo largo del mismo cuando se alcancen más éxitos y se obtengan beneficios, este equipo deberá aumentar para involucrar un espectro más amplio de personas y funciones. Debe prestarse una atención consciente a la gestión de una red formal e informal que sirva de base a la coalición de dirección formulando las preguntas ¿contamos con las personas adecuadas? y si no es así ¿con quién deberíamos contar?

La coalición de dirección trabajará en un principio en equipo con líderes. El cambio debe ser adquirido y aceptado por ese grupo de líderes los cuales deben ser capaces de influir en el cambio. Se refiere a que para lograr el cambio deseado, la coalición de dirección, debe practicar un liderazgo renovador-transformador a fin de influir, motivar y convencer en la adopción de actitudes y aptitudes de mayor competencia en los miembros de la comunidad universitaria para que éstos tengan la oportunidad de convertir las áreas problemáticas en oportunidades. Esto implica predicar con el ejemplo.

Además, requiere de una buena inversión del tiempo necesario para la formación de los actores como equipo, para que logren crecer y desarrollarse de manera interdependiente, de modo que el equipo aprenda a aprender y a ser competente. El equipo de la coalición debe fluir en forma positiva a través de la

organización en el desarrollo de valores comunicativos, de colaboración, de cooperación, empatía y liderazgo, donde este último canaliza las energías hacia el cambio posible; esto es factible en la medida que se aproveche la sinergia con relación al involucramiento y compromiso de los líderes para obtener mayores y mejores resultados (Lagos, 1994).

5.5.3. Consolidación de la plataforma estratégica.

Sin una visión racional y fácil de entender la implementación del cambio podría difuminarse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden conducir a la organización a una dirección equivocada o incluso hacia ninguna dirección. Si una visión es fácil de entender, también resulta fácil de explicar. Como norma general, si no se puede explicar la visión en cinco minutos, la propia visión no es clara y no está lo suficientemente centrada (OGC, 2009).

Es preciso determinar los valores fundamentales para el cambio, elaborar claramente la visión, los fines y propósitos de la Universidad. La visión universitaria debe ser revisada y analizada en función de su pertinencia y contar con unos objetivos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y viables en el tiempo; además deben tratarse en términos que permitan relacionarlos con el quehacer sustantivo de la organización.

Para esto es necesario romper paradigmas nocivos. El máximo órgano de dirección –léase Consejo Superior Universitario– de la Universidad, es a quien corresponde dicha tarea como el punto de partida para impulsar las transformaciones y el cambio requerido con el fin de ajustarse a los requerimientos educativos de la sociedad de la información y –a su vez– convertir a la institución en una organización del conocimiento, que promueva la excelencia como respuesta válida a las demandas sociales actuales y futuras.

5.5.4. Comunicar la Visión

Aunque la visión es una herramienta poderosa para ayudar a guiar y coordinar el proceso de cambio, el poder real se desencadena cuando la visión se comunica de forma eficaz a los interesados, quienes deben entenderla e interpretarla con la claridad necesaria. El sentido de urgencia y la visión deben formar la base de toda la comunicación a los interesados y afectados por el cambio. Estos mensajes deberán estar dirigidos a motivar, inspirar, crear la energía y compromiso necesarios para la aceptación del cambio. Un aspecto importante de la comunicación es hacer lo que se dice –predicar con el ejemplo– (Lagos, 1994).

Para ello, es muy importante emplear todos los canales de comunicación que dispone la universidad, como: boletines de noticias, el periódico, sitios de internet –página web–, canal de televisión, la radiodifusión, carteles, reuniones temáticas, seminarios, conferencias y en fin todo medio de comunicación posible, destacando los aspectos relevantes y positivos del proceso de cambio. La comunicación puntual y eficaz representa una parte importante para comunicar hacia dónde se va y ayudar no solo a los funcionarios a ver el dibujo del cambio, sino también a todos los integrantes de la comunidad universitaria, manteniendo una comunicación simple y sincera.

Por otro lado, es necesaria una revitalización de todas las dependencias para crear consenso alrededor de la nueva visión; competencia para lograrla y cohesión para perseguirla, propiciando un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros y promoviendo el trabajo en equipo como la vía para ser una organización creativa, con profunda interacción social, con capacidad para flexibilizar sus estructuras administrativas y académicas; modernizar sus métodos de trabajo y a la vez, estar en sintonía con las demandas sociales. Es imperante aplicar la visión en todos los aspectos operativos y consistentemente predicar con el ejemplo.

5.5.5. Empoderar a la gente para despejar obstáculos

Aquí es importante destacar dos aspectos: conferir poderes y eliminar barreras. De acuerdo con la OGC (2009) lo que se recompensa se hace. Por esta razón es importante establecer planes de rendimiento, sistemas de evaluación del rendimiento y planes de compensación vinculados a las actividades del proceso de cambio así como otras actividades de la gestión del servicio. Resulta difícil cambiar el comportamiento de los empleados cuando se les recompensa por hacer lo que hacen normalmente.

Además, se consigue lo que se vigila y no lo que se espera. Las organizaciones siempre esperan que los empleados hagan ciertas cosas pero a menos que se les monitoree y se compruebe de forma efectiva que las tareas han sido realizadas, el empleado tendrá pocos motivos para cambiar (OGC, 2009).

Por lo tanto, es necesario impulsar el desarrollo organizacional; lo cual significa reinventar la universidad para hacerla cambiar en cuanto a su comportamiento, volviendo la mirada a los seres humanos que la integran. Es aquí donde cobra relevancia la forma de ejercer la función directiva universitaria, dadas las características particulares de la institución, en función del desarrollo de la capacidad innovadora que conduzca a mejores resultados en el camino específico del desarrollo. En consecuencia la coalición de dirección, debe utilizar las herramientas técnicas que proporciona la gestión de negocios para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, como resultante posicionar a la Universidad en los mercados globales del conocimiento.

Se debe identificar a personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio; no perder de vista la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión; reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio; identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan y adoptar medidas para eliminar las barreras –humanas o no–.

5.5.6. Asegurar triunfos a corto plazo

El energizar el proceso de cambio requiere documentar y socializar las metas alcanzadas como grandes trofeos, con la suficiente rapidez para incentivar a los promotores y líderes del cambio, deslumbrar y persuadir a los pesimistas, aplacar a los detractores e impulsar más esfuerzo colectivo, reconociendo el esfuerzo de las personas o dependencias que ayudan a alcanzar los objetivos (OGC 2009).

Para ello se debe impulsar una cultura de evaluación del desempeño, considerando la evaluación como un proceso de cambio organizacional, que requiere de una cultura de modelos explícitos, cualitativos y transformadores en función de los aprendizajes, la calidad de los conocimientos, actitudes y valores de los miembros de la comunidad universitaria. Este debe ser uno de los pilares fundamentales de la política y gestión institucional ya que ha de funcionar como una estrategia en la toma de decisiones y como mecanismo de promoción y autorregulación del plan de carrera del trabajador dentro de la institución.

5.5.7. Consolidar el cambio y seguir moviéndose

Esto significa mantener alto el sentido de urgencia. Desarrollar retos mayores e informar constantemente de ellos. Todo académico que se desempeñe en un puesto directivo -independientemente del nivel de ubicación del mismo- debe iniciar por aprender a aprender, ya que el aprendizaje llevará a un cambio de conducta principalmente la conducta colectiva, que es desde donde se motorizan los esfuerzos para hacerse y mantenerse competentes, lo que supone una búsqueda constante de la excelencia –mejora continua–.

El flexibilizar las estructuras y descentralizar los procesos administrativos permitirá producir una respuesta efectiva y eficiente a las nuevas formas de desempeño para transferir y aplicar los conocimientos, desde la universidad a la sociedad y viceversa, en la búsqueda de revertir la homogenización y la

burocracia que en la actualidad le afecta enormemente. Es necesario, en consecuencia, desarrollar progresivamente una estructura orgánica con menor nivel de jerarquización; aplanada, para responder adecuadamente a las necesidades del entorno y el cambio esencial originado por la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (OGC, 2009).

Después de cada etapa es necesario analizar lo que salió bien y qué se necesita mejorar; fijar nuevas metas para aprovechar el impulso que se ha logrado; mantener las ideas frescas sumando más participantes y líderes del cambio.

5.5.8. Anclar el cambio a la cultura de la organización

Asegurar que los cambios se instauren en la cultura universitaria para que las nuevas formas de operar prevalezcan. Promover la participación y compromiso de cambio en las asociaciones y grupos organizados de la comunidad universitaria, aprovechando al máximo su participación activa para la construcción e instrumentación de propuestas compartidas desde el punto de vista de la universidad como un todo integrado. Este será un elemento más de participación. A este respecto, la Comisión Multisectorial puede elaborar las bases metodológicas del Congreso dentro del Proceso de Reforma propuesto.

Esta iniciativa, derivada de los acuerdos suscritos entre el Consejo Superior Universitario y un grupo de estudiantes autodenominado EPA –Estudiantes por la Autonomía– para la solución de la crisis por el cierre de campus universitarios durante los meses de agosto-septiembre 2010, puede ser la oportunidad esperada, ya que en la misma están representados todos los sectores vinculados al quehacer de la Universidad.

Además, mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el acceso, manejo y socialización de la información se debe incentivar y fomentar la transdisciplinariedad, dado que en la

actualidad prevalecen las nuevas formas de organizar el conocimiento complejo, lo que propiciaría la integración y articulación de saberes más allá del dominio de una especialidad.

También es necesario afianzar las alianzas estratégicas, a través de la conformación de redes intra e interinstitucionales en un proceso de gestión que se desarrolle con base en la solidaridad, la eficacia y la eficiencia en los ámbitos local, regional, nacional e internacional a fin de establecer un proceso de complementariedad que garantice la búsqueda recíproca de calidad y equidad (Lagos 1994).

Los pasos aquí sugeridos representan un insumo para caracterizar el *deber ser* hacia el *poder ser*, donde el modelo gerencial propuesto es la vía recomendada para lograrlo y el cual deberá surgir si se pretende que la universidad se vuelva más competitiva y adaptada a los cambios que demanda la sociedad a la cual se debe y de la que forma parte.

Cabe resaltar que esta propuesta es la resultante del análisis de la situación encontrada y responde a las necesidades de renovación y cambio que permitan satisfacer demandas urgentes de la sociedad para atender a una apremiante agenda de obligaciones, que de acuerdo con Landinelli (2006) reavive los más trascendentes valores discursivos, afirme su legitimidad y reubique a la Universidad de San Carlos de Guatemala como epicentro de la iniciativa intelectual en el país en su rol de rectora de la educación a nivel nacional.

El cambio no es fácil y requiere superar una serie de problemas estructurales que constituyen las barreras más fuertes a romper, donde, según Brunner (2007) la garantía de calidad tiene que estar presente en todas sus funciones como estrategia competitiva y en una visión compartida.

Lo anterior conlleva una serie de retos que demanda una buena dosis de coraje para comprometerse a pesar de la incertidumbre y de la ambigüedad, para

asumir riesgos; para luchar contra las resistencias probables; para encarar acciones necesarias pero desagradables, desde el punto de vista personal; así como la disponibilidad para trabajar horas extra si es necesario. Requiere además de la integración de equipos de alto rendimiento, donde el liderazgo directivo se convierte en una de las piezas clave del rompecabezas.

5.6. Desafíos, factores críticos de éxito y riesgos

Si se parte de que *en la sociedad del riesgo lo único constante es el cambio*; el mismo parece ser la pauta para incursionar en el campo de la transformación. El consenso sobre este aspecto ha quedado suficientemente explícito en las voces, actitudes y prácticas de los participantes en este estudio. Por ello es menester reflexionar sobre los retos y desafíos del mismo.

5.6.1. Principales desafíos

Cuando se implementa cualquier proceso de cambio en una organización –y la Universidad de San Carlos de Guatemala no es la excepción– uno de los principales desafíos será la gestión de los cambios de comportamiento que se requieren.

Sobre el particular, el modelo propuesto requiere de las herramientas adecuadas para monitorear y recopilar los datos generados de su implementación, analizar los resultados para identificar tendencias e informar sobre los avances positivos así como las dificultades encontradas. El GERT-USAC no solo se conseguirá a través de la automatización, también requiere de la asignación de recursos para el desarrollo de las actividades que el mismo conlleva. Los diversos actores tienen que entender sus roles y aceptar responsabilidades; además deben contar con las habilidades necesarias para liderar el proceso y la ejecución adecuada de las actividades correspondientes.

Por lo tanto, algunos de los desafíos probables identificados –dadas las características de la institución y las condiciones actuales de su entorno–, son:

- Falta de compromiso de la alta dirección.
- Recursos, presupuesto y plazo inadecuados.
- Falta de procesos maduros de gestión del servicio.
- Falta de información monitorización y medidas.
- Carencia de gestión del conocimiento.
- Resistencia a la planificación y reticencias a que se evidencien los errores.
- Ausencia de objetivos, estrategias y políticas institucionales y de dirección para la consolidación del cambio.
- Falta de conocimiento y apreciación de los impactos y prioridades.
- Tecnologías y aplicaciones diversas y dispares.
- Resistencia al cambio y al cambio de cultura
- Relaciones y comunicaciones deficientes. Ausencia de cooperación efectiva entre los diferentes niveles directivos y dependencias.
- Falta de herramientas, estándares y habilidades.
- Herramientas excesivamente complejas y costosas de implementar y mantener.
- Exceso de compromiso de recursos asociado a una incapacidad de proporcionar entregas (oportuno y puntual, retraso en la dotación del presupuesto)
- Gestión y rendimiento deficiente.

5.6.2. Factores críticos de éxito

Entre los factores cuyo funcionamiento puede permitir la implementación satisfactoria del modelo GERT-USAC, se identifican los siguientes:

- Designación de un máximo líder
- Adopción del cambio dentro de la organización
- Compromiso de la gestión. Implica la participación continua y visible en las actividades del GERT-USAC tales como la comunicación de la visión, el establecimiento de la dirección y la toma de decisiones cuando sea pertinente.
- Definición de criterios claros para la asignación de prioridades en las actividades requeridas por el GERT-USAC.
- Adopción del método del ciclo de vida del proyecto GERT-USAC.
- Financiación suficiente, oportuna y continua para las actividades del GERT-USAC.
- Asignación de recursos. Personas dedicadas al esfuerzo de mejora no como una tarea añadida a la ya larga lista de actividades a realizar.
- Tecnología para soporte y apoyo a las actividades del GERT-USAC.
- Adopción de procesos. Los procesos de gestión de servicios son aceptados –en lugar de ser adaptados– para garantizar la calidad en la atención brindada.

5.6.3. Posibles riesgos

La implementación exitosa del modelo propuesto, puede afrontar una serie de riesgos, entre los cuales se identifican los siguientes:

- Exceso de ambición - intentar cambiar todo a la vez. Hay que ser realista con los plazos y las expectativas.
- Falta de discusión de las oportunidades de mejora- la institución debe involucrarse como tal en las decisiones de cambio que le afecten.
- Ausencia de un enfoque de mejora sobre los servicios y los procesos de gestión.
- Falta de asignación de prioridades a las actividades requeridas.
- Implementación con poca tecnología.
- Implementación de la iniciativa de cambio sin recursos.
- Implementación sin la transferencia de conocimiento y formación. Esto implica en primer lugar proporcionar información –adquirir conocimiento– y después la formación –práctica del uso del conocimiento recién adquirido–. La información deberá proporcionarse en un plazo lo más próximo al lanzamiento del GERT-USAC.
- Ausencia de ejecución de todos los pasos del Proceso. Es importante seguir todos los pasos del proceso, la ausencia de cualquiera de los pasos puede dar pie a una decisión deficiente sobre lo que es necesario cambiar o transformar.
- La toma de decisiones estratégicas, táctica u operativas no se basa en el conocimiento adquirido – los informes se deben utilizar realmente–, las personas tienen que ver que se utilizan los informes.
- Falta de iniciativa por parte de la gestión para recomendar oportunidades de mejora.
- No convocar a reuniones para entender los requisitos del servicio que brinda la institución.
- Deficiente campaña de comunicación para las diferentes actividades relacionadas, no es oportuna, se realiza tarde o no llega a realizarse.

- No se involucra a las personas adecuadas en todos los niveles para planificar, crear, probar e implementar el cambio.
- Las pruebas se eliminan antes de la implementación o solo se realizan pruebas parciales. Esto quiere decir que es necesario probar todos los aspectos del cambio –personas, procesos y tecnología– incluyendo también la documentación.

5.7. Reflexiones finales

Dadas las características del presente estudio y la postura epistemológica adoptada, lo sustancial se centra en captar el sentido de las voces de los actores en el diario vivir académico- administrativo, y examinar en ellas la historia de vida, las experiencias, los sueños, las frustraciones y limitaciones; pero fundamentalmente el sentido de sus percepciones del devenir universitario, en procura de un mejor entendimiento de lo que yace en la mente y el corazón de la comunidad universitaria con respecto a los estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional, el cual constituyó el objeto de estudio de esta investigación.

Es así como a lo largo de todo el trabajo se buscó dilucidar los componentes escénicos aprehendidos desde las diferentes aristas de aproximación, diferentes fuentes de información y diferentes datos suministrados, a fin de lograr una mejor comprensión e interpretación del objeto de estudio, los elementos que lo definen en el escenario real y su incidencia en el desempeño de la Universidad como organización, tal como fue establecido en los propósitos generales y específicos.

5.7.1. Respecto al objeto de estudio y los propósitos

Según los resultados de la investigación, se observa una realidad: la Universidad de Carlos de Guatemala, desarrolla sus actividades de docencia,

investigación y extensión dentro del marco legal establecido en su ley orgánica. Está caracterizada por una estructura gerencial rebasada por la modernidad y fuertemente cuestionada por su escaso liderazgo.

Del análisis de las posturas, tanto de directivos como subalternos y usuarios, se visualizan las siguientes estrategias de cambio:

– El cambio es necesario en la Universidad, por debilidades importantes en relación con el gerenciamiento y ejecución de las funciones sustantivas que son la razón de ser de la institución; de dirección en los diferentes niveles; de sustento administrativo para la gestión efectiva de la academia, así como aspectos estructurales, del clima y cultura organizacional. Hay también sustento suficiente para calificar que sin cambios en estos aspectos, la Universidad no puede innovar ni renovarse en sus funciones esenciales – investigación, docencia y extensión y servicio– ni proyectarse apropiadamente en el contexto nacional. Hay una fuerte resistencia al cambio y por ello se requiere un claro liderazgo renovador y transformador, el que debe recaer en la gerencia a nivel superior, pero sobre todo en el máximo órgano de dirección de la Universidad, como lo es el Consejo Superior Universitario –CSU–.

– Se evidencia una fuerte debilidad en materia de investigación, donde aún queda mucho por hacer, de acuerdo con las necesidades que demanda el contexto nacional e internacional. El presupuesto asignado a este rubro apenas llega al 1%¹¹⁷ del presupuesto ordinario de la Universidad, enfrentando también problemas de gestión y dirección de la investigación que permita producirla, según políticas definidas por la dirección superior, pero también de cada Unidad Académica.

¹¹⁷ Informe del Departamento de Presupuesto sobre la ejecución presupuestaria del 2010.

– Los nombramientos de directivos en puestos estratégicos, es a criterio de la autoridad electa, mediante una propuesta en terna ante el máximo órgano de dirección correspondiente, sin que necesariamente se considere el perfil idóneo.

A este respecto, Ligia Flores¹¹⁸, en su artículo publicado en el Diario la Hora, afirma:

[...]Luego del impacto negativo que tuvo la guerra interna en el liderazgo que se proyectaba desde la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), la misma no ha podido recuperar un papel de incidencia en la vida del país, debido al desprestigio en que ha caído la misma organización estudiantil y las autoridades que la han dirigido desde el Consejo Superior Universitario (CSU) y la Rectoría, como consecuencia de sus vínculos partidista. (La Hora, 31 de julio, 2009)

La autora hace referencia a la opinión del politólogo Roberto Sequén, quien considera que:

[...] la escasa propuesta de investigaciones, así como el nulo aprovechamiento del privilegio que tiene para presentar iniciativas de ley al Congreso de la República, evidencian su desinterés por contribuir a la resolución de la problemática social, económica, política y cultural del país [...] (La hora, 31 de julio de 2009)¹¹⁹.

– Según los resultados de este estudio, la Universidad de San Carlos de Guatemala, puede ser identificada con lo que en materia de cultura y comportamiento organizacional se denominan organizaciones “enfermas”, puesto

¹¹⁸ Columnista Diario la Hora.

¹¹⁹ Artículo disponible en

<http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/actualidad/114548-se-siente-la-ausencia-de-la-usac>

que evidencia poca capacidad y contradicciones internas, escasa cooperación entre sus niveles o dependencias, creando lo que podría definirse como “fronteras organizacionales internas” al no trabajar en pro de la interdependencia entre ellos aprovechando dichas “fronteras”, como espacio de discusión propositiva y oportuna.

– Se caracteriza además, por la inexistencia de un modelo de evaluación continuo, sin rendición de cuentas, toma de decisiones centralizadas, poca capacidad y escaso potencial de aprendizaje organizacional, donde se observan relaciones personales individuales más que interpersonales, lo que se traduce en poca participación en los procesos y escasa voluntad para el cambio. A este tipo de organizaciones Valecillos (1996) las cataloga de “organización no inteligente” y plantea que:

[...] las organizaciones tradicionales y burocráticas se catalogan como no inteligentes, debido a que no son capaces de desarrollar niveles más elevados de competencia por sus dificultades para aprender. Son organizaciones que no sólo tienen dificultades para aprender sino para “aprender a aprender”. (Valecillos, 1996) p 4.

– La situación interna de la universidad caracterizada por insuficiencia presupuestaria, escasa o deteriorada infraestructura física y de funcionamiento, donde la demanda supera con creces la oferta, poca capacidad para aplicar los resultados de las pocas investigaciones, debilidad administrativa, baja motivación generalizada, baja productividad, débil cultura investigativa, desvinculación entre docencia e investigación y la indefinición de políticas para el desarrollo y formación de recursos humanos, representa un escenario que, para cualquier sistema gerencial, es desalentador.

Vale aclarar que la situación descrita ha cambiado en cierta forma, aún cuando no de manera tan significativa. Desde el punto de vista de formación de

recursos humanos se ha observado que un mayor número de profesores están incorporados al Programa de Formación y Capacitación del Profesor Universitario en cuanto a desarrollo de competencias docentes y disciplinarias, no así administrativas. En materia curricular se habla de un currículum por competencias que obviamente debe ser revisado y ajustado a las nuevas realidades que muestra el entorno. El resto de los problemas se mantienen casi sin ningún cambio sobre todo los que corresponden al orden presupuestario e infraestructura física y funcionamiento.

– Con el presente estudio se logró comprender el contexto histórico del modelo gerencial que aún persiste en la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como las características que identifican los principales estilos directivos vigentes. Pero también salió a la luz lo poco favorable que son esos estilos para el buen desempeño de la universidad y el efecto negativo en la imagen institucional. Este modelo representa un fuerte corsé administrativo para la Reforma Universitaria, según las voces de los actores que viven la academia, pero fundamentalmente en las percepciones del devenir universitario.

– Gran parte de los problemas en el desempeño, como la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y el escaso sentido de pertenencia y compromiso entre otros, podrían encontrar explicación en una lógica que se genera en la forma de desempeño de los académicos que ocupan puestos de dirección, un mal ejercicio de la autoridad y carencia de liderazgo.

– La Universidad requiere atender la gestión de los recursos en apoyo a sus funciones sustantivas con visión integral, lograr la optimización de los mismos y evitar duplicar esfuerzos. Debe buscar nuevas fuentes de ingresos a fin de reducir la dependencia de la asignación del Estado y lograr una mayor sostenibilidad. Nuevamente se muestra aquí una debilidad estructural y de gestión que se debe resolver.

Los resultados aquí presentados, ponen de manifiesto que los estilos gerenciales identificados –directivo, autocrático y negociador, principalmente– no favorecen el buen desempeño organizacional, los cuales al ser reflejados en el comportamiento de los trabajadores de las diferentes dependencias y la forma en que realizan el trabajo asignado, constituye un factor limitante para el desarrollo de la Universidad. Por lo tanto, si se quiere una verdadera renovación y transformación universitaria es preciso prestar atención a aspectos puntuales en la forma de hacer las cosas; a la concepción de la Universidad como un todo sistémico y debidamente articulado, pero principalmente se requiere de identificación y compromiso institucional, así como de valores universitarios compartidos.

5.7.2. Respecto al modelo propuesto

En este marco de acción, con base en la economía del conocimiento¹²⁰ y el análisis de los resultados, es evidente la necesidad de rediseñar el modelo de dirección para la Universidad de San Carlos de Guatemala, en virtud de que –de acuerdo con Moreno (2000) y los resultados de esta investigación– es muy clara la necesidad de una visión global y de largo plazo, de cultivar la habilidad emprendedora y la disciplina de la actualización o del aprendizaje continuo; del apropiado manejo de situaciones cambiantes y ambiguas; del pensamiento creativo, sistémico y flexible; del trabajo en equipo optimizando el empleo del factor tiempo; y, desde luego, del dominio de las herramientas de la informática y de las tecnologías que permiten la generación y el manejo masivo del conocimiento desde una gerencia efectiva.

En este orden, parafraseando a Moreno (2000), las características del directivo académico, las competencias desarrolladas, así como el rol

¹²⁰ Un sistema en el cual el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo. La economía del conocimiento demanda nuevas competencias vinculadas con las necesidades de la sociedad, involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones, así como la generación de redes interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento en el espacio social.

desempeñado, deben propiciar un cambio profundo en la forma de desempeño a fin de sintonizarlo con la demanda social de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Un elemento clave es el desarrollo del ser humano, los valores y la ética. Con relación al primer elemento es necesario precisar que la sociedad del conocimiento requiere convertir al hombre como recurso estratégico, donde la gente educada y creativa pueda asumir su carácter protagónico. Sin embargo, el desarrollo de habilidades y competencias también requiere el fortalecimiento de los principios y valores tradicionales, los cuales contrastan con las exigencias del mercado y la productividad, entendida esta última desde el punto de vista económico pero que en una organización que aprende -como debe serlo la Universidad-, deben estar debidamente articuladas en una visión compartida para impulsar el cambio requerido.

Para enfrentar la poca respuesta o lentitud ante un entorno amenazante, la Universidad debe enfatizar en planificar a partir de la definición del rumbo que se desea darle, y luego, con este aspecto claro, definir una estrategia para el cambio y atender la cultura organizacional.

El cambio requiere directivos con formación en ciencias administrativas y en gestión académica, con mística y visión de servicio para enfrentar las resistencias y estimular nuevas actitudes en una visión compartida. Esto implica la habilidad para integrar los tres roles básicos a desempeñar –líder, gerente, facilitador– en función del contexto, las circunstancias y el momento en que su actuación tiene lugar.

La capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y a su vez, transformar esa información en conocimiento, significa que existen dos factores importantes a gerenciar: el conocimiento y la experiencia acumulada. Por lo tanto la gestión del conocimiento es la competencia prioritariamente requerida para sistematizarlos, con el propósito de complementar

la mejor toma de decisiones con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado.

Por otra parte, la vinculación y proyección efectiva de la Universidad para aportar soluciones a los problemas nacionales que su ley orgánica le manda, y la integralidad estructural que se requiere, amerita la revisión y actualización de la normativa existente en concordancia con su Ley Orgánica. Esto con el fin de planificar integralmente el trabajo de las unidades académicas, interrelación y vinculación disciplinaria en torno a metas y políticas generadas desde el Consejo Superior Universitario como máximo órgano de dirección; producto de esta relación dialéctica entre las dependencias que conforman la Universidad será el trabajo integral plasmado en un plan de desarrollo a largo plazo, con sostenibilidad financiera y de continuidad independientemente de los cambios en los cuadros directivos.

Desde luego que para esto se requiere de un estilo gerencial renovador, visionario, comprometido; de procesos de capacitación sistemáticos en materia de gestión integral de la universidad, de tal forma que se incida sobre las mentalidades individualizadas por la especialización y la estructura cada vez más atomizada. También que se adquiriera la formación que permita a los directivos tomar decisiones con base en criterios técnicos, éticos y legales apropiados y pertinentes y no delegar la responsabilidad en comisiones que puedan dar lugar a pervertir el flujo de autoridad y de poder a lo largo de las líneas jerárquicas. En sí, todos los elementos y fundamentaciones anteriores constituyen el Modelo GERT-USAC propuesto en el presente estudio.

5.8. Recomendaciones

Cuando se acepta estar en una institución formadora de profesionales y especialmente la responsabilidad de desempeñar la función directiva, las personas artífices de la educación deben asumir con claridad el rol y compromiso adquirido. En ese sentido se debe tomar el timón para direccionar el rumbo

correcto, a través de un desempeño con calidad y pertinencia social; donde las personas que accedan a la Universidad se formen no solo como profesionales competentes sino como personas comprometidas socialmente.

En ese sentido, la excelencia académica se convierte en el proceso y producto, donde convergen todas las acciones humanas, y donde las personas que entren y salgan de los espacios universitarios tendrán los saberes pertinentes para abordar las problemáticas que se presenten en sus cotidianidades locales, desde un conocimiento global.

5.8.1. A los interesados en el gerenciamiento universitario

La propuesta de cambio presentada en el modelo GERT-USAC, su aplicación creativa y la combinación acertada de los elementos que la integran, puede ser el secreto del éxito, siempre y cuando:

- El recinto universitario “sancarlista” se caracterice por la responsabilidad intelectual, respeto y tolerancia, responsabilidad social y una constante búsqueda de la excelencia. En este sentido es pertinente comprenderlo como entramado de relaciones de poder y repensarlo en sus múltiples dimensiones desde una visión compartida.

- Se rompan las barreras para no seguir atrincherados en aquellas preocupaciones del imaginario social universitario orientadas hacia la regulación de actitudes conservadoras, entre ellas: el acomodamiento, la desidia, la poca o casi nula identificación, la miopía institucional y por supuesto el corsé administrativo. Para esto es preciso un cambio de actitud especialmente en la forma de ejercer la función directiva.

Es innegable que a las puertas de la segunda década del Siglo XXI, el cambio en la Universidad de San Carlos es impostergable y cuya necesidad sentida se manifiesta en todos los ámbitos del quehacer universitario; por lo tanto

el asumirlo con responsabilidad es la principal tarea a corto plazo del máximo órgano de gobierno universitario, así como de los académicos que se desempeñan en puestos directivos de alto nivel, como parte de su compromiso con la institución y la sociedad que le sustenta en consonancia con los principios y valores que deben caracterizarla.

– A partir de un análisis profundo y una reflexión exhaustiva los tomadores de decisiones tienen que enfocarse en ejercer la función directiva mediante significados –visión, cultura, compromiso– de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. Se debe promover el compromiso colectivo hacia una renovación de las metas y valores de la institución e impulsar modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos hacia metas comunes y compartidas.

– Es necesario articular la visión universitaria, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. La aceptación y utilización de las diferencias y similitudes como potencial organizacional, la creación de valor del aporte de cada uno y un proceso de gestión comunicativo estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro, permitirá articular las diversas partes de la institución en un todo con principios éticos y de desarrollo social, para la producción y transmisión de saberes responsables.

– Tener siempre presente que la universidad es el lugar de convergencia entre la producción y reproducción del saber científico, por lo tanto se constituye en un espacio social abierto al debate público. La responsabilidad de quienes ejercen la función directiva es procurar el ensamble perfecto entre el talento humano y las funciones sustantivas de la misma para un óptimo desempeño.

Esto obliga a ver con otros ojos lo que se está acostumbrado a hacer cotidianamente, articular esfuerzos convergentes en una aspiración legítima y necesaria, enfrentando con coraje la autocrítica honesta como punto de partida

de los esfuerzos sinceros de renovación y transformación para lograr la universidad anhelada.

5.8.2. A futuros investigadores sobre el tema

Es necesario introducirse en nuevas propuestas investigativas con el fin de tener una mayor aproximación a la realidad universitaria y simultáneamente lograr el alejamiento del error y la ilusión.

A este respecto se comparte la opinión de González (2011) en cuanto a considerar que el momento actual ofrece una oportunidad extraordinaria a la Universidad de San Carlos de Guatemala para pensarse y repensarse a sí misma, creando los procesos que le permitan renovarse. Así mismo debe encontrar su coherencia con respecto al país y la época que vivimos. La responsabilidad social demanda empeño y compromiso en el saber aprender, en el saber hacer y en el saber ser para un mejor saber compartir.

Por lo tanto la magnitud y complejidad del reto, obliga a hacer esfuerzos que permitan generar los recursos teóricos y prácticos necesarios que posibiliten los cambios deseados. Es aquí donde la investigación constituye un factor taxativo para orientar el quehacer de la Universidad.

5.8.3. A la comunidad universitaria

La concepción de la Universidad como conglomerado humano y las relaciones internas y externas que en ella tienen lugar son el resultado del sentir y pensar de todos y cada uno de sus integrantes, las aspiraciones de lo que debe ser y los principios y valores que mueven su accionar. Por lo tanto, para lograr una auténtica renovación y transformación de la misma es preciso interesarse por conocer y participar objetivamente en el accionar de la Universidad, cada quien en su ámbito de acción.

Para ello es necesario reflexionar sobre el papel desempeñado, el grado de identificación con la institución, así como reflexionar sobre los valores éticos mínimos que deben privilegiarse en la Universidad – la única institución de educación superior estatal en Guatemala- tales como la responsabilidad, solidaridad, honestidad, sentido de pertenencia, justicia y equidad, en un ambiente favorable para fortalecer la institución.

Finalmente y a manera de cierre, me permito retomar las palabras del Doctor Carlos Martínez Durán plasmadas en la plaqueta a la entrada de la Ciudad Universitaria, las cuales encierran la más alta expresión de un “sancarlista de corazón”:

“Universitario, esta ciudad te pertenece. Edifica en ella tu presente, para que las generaciones futuras puedan aquí colmar su espíritu de sabiduría. Que tu vida académica sea sagrada, fecunda y hermosa. No entres a esta ciudad sin bien probado amor a la verdad y la libertad”.

Carlos Martínez Durán

Rector

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulo I

- Alvarado, O. (2003) Gerencia y marketing educativo: herramientas modernas de gestión educativa. Edit Universidad Alas Peruanas. Lima. 182 p.
- Amador, R. (2006). La universidad en red. Un nuevo paradigma de la educación superior. RMIE. Mayo-junio 11(28) pp 155-177.
- Bernstein, A. y Craft, S. (1992). Cerebro de dinosaurio. Edit.Diana. México D.F. 257 p. ISBN- 978-968-13-2283-0.
- Barnet, R. (1990). *The idea of Higher Education*, Open University Press, Buckingham in association with the Society for research into Higher Education. Trad. esp: *Claves para entender la universidad: en una era de supercomplejidad*, Massanet de la Selva. Ediciones Pomares-Corredor, S.A. 2002.
- Brunner, J.; Uribe, D. (2007). Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior. Universidad Diego Portales. Chile.
- CEUR (1991). Consideraciones para un Debate sobre la Problemática Universitaria. Centro de Estudios Urbanos y Regionales. Boletín No. 10. Marzo.
- Daft, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. La administración estratégica y la efectividad organizacional. Edit. Thomson. 6ª. ed. pp. 46-106.
- Declaración de la VI cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas (2006). La pertinencia de las universidades públicas en Iberoamérica. 6 y 7 de julio. Uruguay.
- Errázuriz, F. J. (2001). Discurso de orden ante el Primer Congreso de Académicos de Chile como Presidente de la Conferencia Episcopal de Chile. Primer Congreso de Académicos de Chile: La Universidad para un nuevo humanismo. Santiago, Chile.
- Edixon, A. (2006). Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro. Laurus año/vol 12. Número extraordinario. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela. Pp 170-179. ISSN 1315-883X.

- Ferrer, T; Pelekais, C. (2003) *Tendencias gerenciales y la gestión universitaria*. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. X, No. 1, Enero - Abril FACES - LUZ · ISSN 1315-9518. pp. 148 – 163.
- Fuget, A.; Vivas, D. & Sosa, P. (2005). *Discusión Pedagógica. La visión de la universidad en tiempos de cambios*. SAPIENS, dic. vol.6, no.2, p.101-114. Caracas, Venezuela. ISSN 1317-5815.
- Guerrero, P. (2007). *Estructura Organizacional de las Universidades en Chile*. Oikos, No. 23, 7-23, EAE, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH) Santiago de Chile.
- Hernández, T.; Pérez, J. (2003). *Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México*. Presentado en el Primer Congreso Nacional de Teoría de la Organización. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
- Ibarra, E. (1996). Educación superior y teoría de la organización: posibilidades y problemas de una relación impostergable. *Universidad Futura*, vol. 7, núm. 20-21, pp. 6-27.
- Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Narceam S.A. Ediciones. Madrid, España.
- Klein, H.K. and M. D. Myers (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly* (23) 1, pp. 67-93.
- Landinelli, J. (2006). *Escenarios de diversificación, diferenciación y segmentación de la educación superior en América latina y el Caribe*. Cap. 5. Recuperado el 26 de octubre de 2009 de www.oei.es/salactsi.
- Manes, J.M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Edit.Granica. Buenos Aires.
- Martin, R. (2006). *La eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior. El caso de la Universidad de la Laguna*. Tesis Doctoral. Universidad de la Laguna. Comunidad de Canarias.
- Méndez, E. (1993) *Gerencia Académica: la construcción de la educación del III Milenio*. Ediciones del Rectorado de la LUZ. Maracaibo.

- Méndez, R. (2007). La Organización Inteligente. Recuperado el 6 de agosto de 2009 de rogermendezbenavides.blogspot.com.
- Núñez, A. (1999). Globalización y retos de la Universidad Latinoamericana. Vol 37 No. 1 Home Editions.
- Oolikowski, W. & Baroudi, J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions, *Information Systems Research* (2) pp. 1-28.
- Parra E.; Parra A. (2006). *La gerencia intermedia en la universidad de Zulia*. Liderazgo y valores. Revista de Ciencias Sociales. Año 2, No.6 p. 55-85. ISSN 1856-1810.
- Prevost, P. y M. Roy (2007). *La Investigación sobre gestión de cooperativas: algunas reflexiones fundamentales*. Unircoop. Vol. 5 No. 1. 205-fin.corr.indd 231.
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Universidad pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectora de Investigación y Postgrado- UPEL/UCAB- Revista Investigación y Postgrado, Vol. 22, No. 2. Caracas. Pp. 150-151.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos y ciencias económico-administrativas. Ensayo 27:78-82
- Sader, E.; Gentili, P.; Aboites, H. (compiladores) (2008). La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después. 1a ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales- CLACSO, 300 p. ISBN 978-987-1543-05-2.
- Santin, S.; Gambetti, Y. (2005). Paradigmas en conflicto en el ámbito estatal. El caso de las reformas en educación superior. Proyecto presentado en el Tercer Congreso Argentino de Administración Pública: "Sociedad, Gobierno y Administración". Buenos Aires.
- Santin, A.; Gambetti, E. (2007). *Paradigmas en conflicto en el ámbito estatal*. El caso de las Reformas en Educación Superior. Recuperado el 16 de agosto de 2009. De www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Santin.pdf
- USAC (2003). Plan Estratégico 2022. Versión ejecutiva aprobada por el Consejo Superior Universitario.

USAC (2003) Plan estratégico 2022. Aprobado por el Consejo Superior Universitario en su sesión del 24 de junio de 1998.

UNESCO (2005) Hacia las sociedades del Conocimiento - Informe Mundial. Editions UNESCO, Paris-France, 240 pp. ISBN 92-3-304000-3.

UNESCO (2006). Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. IELSAC. Caracas. 351 pp. ISBN 980-6556-19-4.

Villarroel, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitarias. Universidad de los Andes. 522 p. ISSN: 1316-4910. Venezuela.

Sader, E.; Gentili, P.; Aboites, H. (compiladores) (2008). La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después 300 páginas Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO –. ISBN: 978-987-1543-05-2.

Capítulo II

Alhama, R.; Alonso, F.; Martínez, T.; Fernández, R. y Velásquez, L. (2004). Nuevas formas organizativas. Instituto de Investigaciones del trabajo. MTSS. La Habana. 256 pp.

Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: herramientas modernas de gestión educativa*. Lima, Ed. Universidad Alas Peruanas.

Alvarez, C. (1996). *La Universidad como institución Social*. Fondo Editorial Academia. La Habana.

Amador, R. (2006). La universidad en red: un nuevo paradigma de la educación superior. Revista Mexicana de Investigación Educativa. ISSN 1405-6666, vol.11, No. 28. Pp. 155-177.

Amaya, O. (1999). Globalización y retos a la Universidad Latinoamérica. Home Ediciones. Vol. 37. No. 1.

Arieu, A. (2007). Liderazgo efectivo. Recuperado el 12 de marzo de 2009 de www.agentes de cambio. com.mx.

Bennis, W. & Nanus, B. (2001). Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz, Ediciones Paidós Ibérica S.A. España. ©ISBN 84-493-1010-5.

- Bernain, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista AVANTE*, Vol. 1 No. 2.
- Brunner, J. y otros (2005). *Guiar el Mercado. Informe sobre la Educación Superior en Chile*. Escuela de gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile.
- Brown, T. y otros (2002). *Business Minds. Las mejores mentes empresariales el directo*. Prentice Hall. Madrid. 323 p.
- Calderón, J. (2005). Estudio sobre repitencia y deserción en la educación superior en Guatemala. IESALC/UNESCO. Guatemala.
- Cameron, K. (1984). Organizational adaptation and Higher Education. *Journal of Higher Education*, vol. 55, nº 2, pp. 122-144.
- Casares, A. (1995). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. 2a. ed. corregida. CFE edit. México. 310 p. ISBN 968-16-5002-6.
- Chaparro, F. (2006). *Gestión de la Innovación en las Organizaciones del Conocimiento*. Centro de Gestión del Conocimiento. Universidad del Rosario. Seminario Interno de Colciencias, Bogotá. Recuperado el 18 de mayo de 2009 de www.slidefinder.net.
- Clark, B. (1998): The Entrepreneurial University: demand and response, *Tertiary Education and Management*, 4, 1, 5-16.
- Crisien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. Institución Universitaria. No. 54, p 59-83. Bogotá. ISSN-0120-8160.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. 6ª Ed. Thomson Edit. 699 pp. México.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1983). *Corporate Cultures; the rites and rituals of corporate lifes*, Reading Massachusetts. Page. 5.
- Deal, J. (2007) *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground*, Jossey-Bass and CCL.
- Diez de Castro, J.; Redondo, C. (1996). *Administración de empresas. Libro de actividades. Casos, cuestiones y lecturas*. Ed. Pirámide.
- Dinesh, D.; Sousa, A. (1997). *The diversity trap*. Forbes. New York.

- Drucker, P. (1998). *La Sociedad Post-Capitalista*. Edit. Norma, Bogotá.
- Drucker, P (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*, pág. 12. Editorial Norma.
- Edixon, A, (2006). *Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro*. Laurus/año Vol. 12. Número extraordinario. Universidad pedagógica experimental Libertador, Caracas, Venezuela. Pp. 170-179.
- España, O. (2008). *Educación superior en Centroamérica*. Colección Ocardel edit. Guatemala.
- Erra, C. (2001). *Teoría y pensamiento administrativo. Modelo burocrático de organización*. Comunidad Latina de estudiantes de negocios. Recuperado el 21 de septiembre de 2009 de [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com).
- Estrada, F. (2006). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Economía y Sociedad*. No. 11, Julio-diciembre de 2006, pp. 146-174.
- Ferrer, T; Pelekais, C. (2003) *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.
- Guerrero, P. (2007). *Estructura organizacional de las universidades en Chile*. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*. ISSN 0717-327X, No. 23.
- Gilbreath, R. (1997). *La Estrategia del Cambio*. Mc. Graw Hill.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Buenos Aires. 460p. ISBN 978-987-1402-03-8.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2008). *El líder resonante crea más*. 1ª.ed. Buenos Aires. 352p. traducido por David González Raga y Fernando Mora. ISBN-978-987-566-365-7.
- Gómez, O. (2006). *Liderazgo, Gerencia y Carisma en Contribuciones a la Economía*, marzo. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Hermida, C. (2000). *Fisonomía*. No. 13. Universidad autónoma de Madrid.

- Jarvis, P. (2006). Universidades corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global. 181p. Traducción de Pablo Manzano. Narcea, S.A. ediciones. Madrid, España.
- Lazzati, S.; Sanguineti, E. (2003). Gerencia y Liderazgo. Macchi Grupo Editor. 1ª Ed. México D.F.
- Litwing, G.; H. Stringer (1968). Motivation and Organizational Climate. Cambridge; Harvard University Press. USA, 214 pp.
- Manes, J. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Martin, R. (2006). La eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior. El caso de la Universidad de la Laguna. Tesis Doctoral. Universidad de la laguna. Comunidad de Canarias.
- Mateo, J. & Valdano, J. (2003). Liderazgo. Buenos Aires, Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. ISBN: 950-511-862-7. 326 pp.
- Mayo, M. (2003). *La gestión de la diversidad*. Implicación para la dirección estratégica de recursos humanos. Instituto de Empresa. Depto. De Organización y Administración de recursos humanos. Madrid.
- Méndez, J. (2005) Perfiles del Líder, Jefe y Facilitador, N.L. apuntes personales, material aún no publicado.
- Méndez, R. (2009). Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes. Tesis doctoral. Escuela de Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work, N.L. 298 pages; Publisher: Harpercollins College Div.
- Mintzberg, H. (1988) La Estructuración de las Organizaciones. Edit. Ariel. 7ª. Reimpresión. 561 p. ISBN 84-344-6102-1.
- Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la Dirección. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 494 p. ISBN 84-89189-91-1
- Mintzberg, H.; Quinn, J.; Voyer, J. (1997) El Proceso Estratégico. Prentice-Hall, Inc.639 p. México. ISBN 968- 880-829-6

- Molina, M. (2008). Introducción al estudio de la Universidad Latinoamericana. *latinoam.estud.educ.* 4(1): 129 – 142.
- Mora, C. (2007). Alrededor del liderazgo gerencial venezolano. Recuperado el 23 de marzo de 2009 de *Monografías.com*.
- Núñez, A. (1999). Globalización y retos de la Universidad Latinoamericana. Vol. 37 No. 1 Home Ediciones.
- O'Connor, C. (1996). Liderazgo eficaz en una semana, Primera Edición, Editorial Panorama. Pág. 5 – 93.
- Parra, I. 2004). Los Modernos Alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. P. 57.
- Ponce, M. y otros (2007). Memoria de las Voces. Memoria histórica de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. USAC. Editorial de la Dirección General de Investigación. 86 p.
- Quintero, J. (2008). Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Universidad de Los andes. ISSS-1316-8533. Resumen publicado en *Actualidad Contable Faces*. Vol. 11 No. 16, p. 89-103
- Rama, C. (2006). Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe (2002-2005): La metamorfosis de la educación superior-IELSAC-Caracas.
- Rama, C. (2007). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. 1ª. Ed. Fondo de Cultura económica. Buenos Aires. 248 pp. ISBN 950-557-677-3.
- Repetto, F. (2005). La Gerencia Social ante los nuevos retos del Desarrollo Social en América Latina. Magna Terra Edit. Guatemala. 299p.
- Ribeiro, D. (1971). *La universidad latinoamericana*. Colección Temas 41, 2da. Edición ampliada. Caracas: Biblioteca Universidad Central de Venezuela.
- Rodríguez, C. (2002). Reseña de las universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional de México. *Revista Estudios Sociológicos* 20; 2: 486-490. México D.F.

- Rojas, G. (2005). Modelos Universitarios: los rumbos alternativos de la universidad y la innovación. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 400 pp. ISBN 968-16-7823-3.
- Salinas, O. (2004). Contexto Nacional e Internacional y su impacto en la gestión institucional de la Universidad de la Sabana. Venezuela. 274 p.
- Sau, V. (1981). Diccionario Ideológico Feminista. Icaria, Barcelona.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos y ciencias económico-administrativas. Ensayo 27:78-82
- Sandoval-Casilimas, C. (2002). Investigación cualitativa. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior-ICFES-. Bogotá.313p.
- Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R. (2005). Comportamiento Organizacional. Edit. Limusa, 642 p. México D.F. ISBN: 968-18-6209-0
- Senge, P. (1998), La Quinta Disciplina. El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje. Edit. Granica. Buenos Aires. 490 p. ISBN: 968-5015-00-7.
- Simon, C. (2008). Recursos Humanos. Diferentes edades diferentes perspectivas. Recuperado el 23 de agosto de 2009 de <http://focus.ie.edu/entry.php?id=1464>.
- Tripier, B. (2009). Estilos Gerenciales. Recuperado el 23 de septiembre de 2009 de www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales.
- UNESCO (1998). Informe sobre La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción. Paris. 5-9 de Octubre. Tomo I. Informe Final.
- USAC (2002). La USAC trabaja por Guatemala. Resumen ejecutivo. Editorial Universitaria. Universidad de San Carlos de Guatemala. 8 p. Guatemala
- USAC (2003). Plan Estratégico 2022. Versión ejecutiva aprobada por el Consejo Superior Universitario. 32 p.
- USAC (2003) Plan estratégico 2022. Aprobado por el Consejo Superior Universitario en su sesión del 24 de junio de 1998.
- Veciana, J. (2008). Función Directiva. Edit. Alfaomega. México. 288 p. ISBN-970-15-0695-2.

- Warren, B. & Burt, N. (2001) *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A., © 2001, ISBN 84-493-1010-5.
- Weinholtd, R. (2005), *The Manager as Facilitator*, trade. Jorge Róger Méndez Benavides, N.L. rogermendez@myway.com.
- Weatley, M. (1992). *Leadership and the new Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. Berrett-Kochler Publishers, Inc. San Francisco CA. Recuperado el 17 de octubre de 2009 de www.cepao.org.
- Whetten, D.; Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson ed. 6ª edición. México. 720 p. ISBN-970-26-0579-2.
- Weber, M. (2008). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*/Max Weber; trad. de José María Medina Chavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Imáz, Eduardo García Máinez y José Ferrater Mora; ed. Preparada por Johannes Winckelmann; notas de José Medina Echavarría. 17ª reimpresión, 2ª edición. 1245 p. México D.F.
- Zúñiga, V; Badilla, A. (2007). *Los modelos gerenciales modernos y su adaptación a la práctica de la gerencia académica*. Documento impreso.

Capítulo III

- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Vol. IV. *Técnicas para la recogida de datos e información*. Edit. Lumen. 1ª.ed. 3ª.reimpresión. Buenos Aires. 384 p. ISBN 987-00-0301-X
- Barrantes, R. (1999). *Investigación. Un camino al conocimiento*. Edit. EUNED. San José, Costa Rica. 264 p.
- Brewer, J.; Hunter, A. (2006): *Foundations of Multimethod Research. Synthesizing Styles*. Thousand Oaks, California: Sage. 206 p. ISBN-0- 7619-8861-0.
- Creswell, J.W. (2009) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 260 p. ISBN 978-1-4129-6556-9.
- Chetty, S. (1996): "The case study method for research in small- and medium-sized firms". *International Small Business Journal*, Vol. 15, p.73-85.
- Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.

- Gaskell, G. y M, Bauer (2000). "Towards Public Accountability: Beyond Sampling, Reliability and Validity". En: Bauer, M.W. y Gaskell, G. (Ed). *Qualitative Researching With Text, Image and Sound. A Practical Handbook*. London: Sage.
- Glaser & Straus (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook & Qualitative Research. Competing Paradigms in Qualitative Research*. N.Y. Sage Publications.
- Gurdian-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. IDER-CECC. San José, Costa Rica. 383 p. ISBN-978-9968-818-32-2.
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. Mc Graw-Hill. 4ª. Ed. México.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica para la investigación científica. *Revista Pensamiento & gestión*, No. 20. Universidad del Norte, 165-193, España.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design. An interactive approach*. Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (1998). "Designing a Qualitative Study". En L. Bickman D. J. y Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Method* (p. 69-100), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* Thousand, CA: Sage.
- Morse, J. M. (2003): «Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design». En Abbas Tashakkori y Charles Teddlie (eds.) *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Strategic Themes in Qualitative Inquiry. 2nd.ed.Sage Publications.
- Prevost, P. y M. Roy (2007). *La Investigación sobre gestión de cooperativas: algunas reflexiones fundamentales*. Unircoop. Vol. 5 No. 1. 205-fin.corrr.indd 231.

- Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). Metodología de la Investigación Científica Cualitativa. Eds. *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. 84 pp.
- Ramírez, L. (2002). El estudio de caso y sus herramientas de investigación Aplicada. Sherbrooke.
- Rodríguez, G. Gil, J. García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Rodríguez, C., Pozo T.; Gutiérrez J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, v. 12, n. 2, p. 289-305
- Salamanca, A.; Martín-Crespo, C. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, nº 27, Marzo-Abril 07. 4p.
- Sandoval-Casilimas, C. (2008). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior –ICFES– 313 p. ISBN: 958-9329-09-8.
- Saravia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Straus, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.
- Tashakkori, A.; Teddlie, Ch. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Taylor, S.J. Y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Traducción al español de Jorge Piatigorsky. Barcelona: Paidós Básica. 343 p. ISBN: 978-84-7509-816-6.
- Whetten, D.; Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. 6a. ed. Pearson edit. 720 p. México. ISB: 970-26-0579-2.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro: La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós/MEC.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research. Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Second Edition. Chapter 2. Sage Publications.

YIN, R. (1997) The Abridged Version of Case Study Research in Handbook of applied social research methods, L. Bickman & D.J. Rog. Sage Pub.

Capítulo IV

Aldana, C. (2010, octubre 5). A revolucionar la USAC. Siglo XXI. Artículo de opinión. p.10.

Batres, A. (Febrero 2010). Comunicación personal.

Cazali, M. (Abril 2010). Comunicación personal.

Chávez, N. (2010). La otra mirada al ejercicio de las habilidades directivas en un líder. Recuperado el 9 de mayo de 2010 de <http://www.degerencia.com/articulo/> publicado el 29 de enero 2010.

COGCADUSAC (2010). Comunicado urgente de la Coordinadora General de Claustros y Asociaciones docentes de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 31 de agosto. Documento impreso 5 p.

De Mata, G. (Julio 2010) Comunicación personal.

Drucker, P. (2004). *La Sociedad Post-Capitalista*. Traducción de Jorge Cárdenas. Edit. Norma, Bogotá. 306 p. ISBN-958-04- 7767-1.

González, M. (2011). El cambio universitario que necesitamos es académico, sociopolítico y ético. Guatemala. Artículo de opinión publicado en la red-usac.

Lazzati, S.; Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. Macchi Grupo Editor. 1ª. Ed. México D.F.

Litwing, G.; Stringer, H. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge; Harvard University Press. USA, 214 pp.

Méndez, J. (2005) *Perfiles del Líder, Jefe y Facilitador*, N.L. apuntes personales, material aún no publicado.

- Molina, H. (Agosto 2010). Comunicación personal
- Morse, J. M. (1994) Emerging from the Data: The Cognitive Processes of Analysis in Qualitative Inquiry. In: J.M. Morse (Ed.) Critical Issues in Qualitative Research and Methods. Thousand Oaks, California: Sage, pp. 23-43.
- Puchol, L. (2006). El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos. España. 540 p.
- Sandoval-Casilimas, C. (2008). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior –ICFES- 313 p. ISBN: 958-9329-09-8
- Sader, E.; Gentili, P.; Aboites, H. (comp.) (2008). La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después. - 1a ed. - Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales- CLACSO-, 300 p.; ISBN 978-987-1543-05-2.
- Tripier, B. (2009). Estilos Gerenciales. Recuperado el 23 de septiembre de 2009 de www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales.
- UNESCO (2005) Hacia las sociedades del Conocimiento - Informe Mundial. Editions UNESCO, Paris-France, 240 pp. ISBN 92-3-304000-3.
- USAC (1996). Informe de Reforma Universitaria. Documento impreso. 113 p.
- USAC (2003) Plan estratégico 2022. Aprobado por el Consejo Superior Universitario en su sesión del 24 de junio de 1998.
- Veciana, J. (2008) Función Directiva. Edit. Alfaomega. México. 288 p. ISBN-970-15-0695-2.
- Whetten, D.; Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson ed. 6ª edición. México. 720 p. ISBN-970-26-0579-2.
- Woods, P. (1987). La etnografía y el maestro en “La escuela por dentro”. La etnografía en la investigación educativa. Paidós. Barcelona pp 15-29.

Capítulo V

- Brunner, J. (2007). Mercados universitarios. Los nuevos escenarios de la educación superior. Santiafo de Chile. 378 p.

- Carrero, M.; García, O. (2006). *La re-creación de la universidad: universalización de la universidad. Visión Gerencial. Revista electrónica. Año 7, No.2. Universidad de los Andes. ISSN 1317-8822.*
- Codina, A. (2001). 10 habilidades directivas ¿por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? La Habana.
- España, O. (2010). Entrevista. Periódico Universidad, No. 204. Publicación 31 de octubre, p 2.
- Flores, L. (2010). Se siente la ausencia de la USAC. Diario La Hora, 31 de julio de 2009. Artículo de opinión.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Buenos Aires. 460p. ISBN 978-987-1402-03-8.
- González, M. (2011). El cambio universitario que necesitamos es académico, sociopolítico y ético. Guatemala. Artículo de opinión publicado en la red-usac.
- Guijarro, M.; Chávez, J. (2006). Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia. 11(34). Vicerrectorado Académico. LUZ. Maracaibo Venezuela. ISSN 1315-9984
- Lagos, C. (1994). *Desarrollo organizacional en Latinoamérica. Perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio. INCAP ME/055.393 p.*
- Landineli, J. (2006). La educación universitaria en la sociedad del conocimiento. ¿Decadencia o renacimiento? VI Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas. Panel: El futuro de las Universidades en las sociedades del conocimiento. Montevideo, 6 y 7 de julio.
- Leithwood, K. A. y otros (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- Mendoza, M.; Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de ciencias económicas. Investigación y reflexión. 14(1) 118-134. Bogotá. ISSN-0121-6805.
- Moreno, J. (2000). *El Tercer Milenio y los Nuevos Desafíos de la Educación*. Editorial Panapo. Venezuela.

- OGC (2009). Mejora Continua del servicio. Inglaterra. 200 p. ISBN 978 0 11 331146 0. Recuperado el 5 de julio de 2010 de www.tsoshop.co.uk.
- Vallaes, F. (2011). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? UNMSM. Recuperado el 6 de julio de <http://investigaciondesarrollo.blogspot.com>
- Valecillos, C. (1996). Desarrollo de organizaciones inteligentes. Aprender a aprender en la organización. Vol.2 Ediciones LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Valecillos C.; Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. 12(4) 63-85. Venezuela. ISSN 1856-1810.
- Rodríguez, L. (2005). Las aportaciones teóricas del humanorelacionismo y la trascendencia en la prácticas y políticas administrativas. Recuperado el 15 de julio de 2010 de www.gestiopolis.com.
- Tünnermann, C. (2000). Universidad y sociedad. Balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica. 1ª. Ed. Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

VII. ANEXOS

Anexo No. 1

GUÍA DE ENTREVISTA

Directivos – Colaboradores - Clientes

INFORMACIÓN GENERAL

Muchas gracias por su tiempo. La presente encuesta forma parte de una investigación con fines estrictamente académicos. Su participación es completamente voluntaria. Por favor, siéntase en libertad de no contestar aquellas preguntas que no desee. La información que usted proporcione será utilizada únicamente para efectos académicos y en algunas publicaciones de carácter académico. No incluiremos en estos escritos información que lo identifique a usted individualmente. Le agradecemos su colaboración.

IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA _____

PUESTO DIRECTIVO _____

PROFESIÓN DE QUIEN LO EJERCE _____

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:

SEXO: MASCULINO FEMENINO EDAD _____ AÑOS

TIEMPO DE RELACIÓN CON LA USAC _____ AÑOS

STATUS

DIRECTIVO COLABORADOR CLIENTE
(estudiante-trabajador de otra dependencia-
proveedor- otro)

NIVEL EDUCATIVO:

PRIMARIA SECUNDARIA UNIVERSITARIA INCOMPLETA UNIVERSITARIA COMPLETA POSGRADO

ROL DIRECTIVO

1. De la lista siguiente, ¿Cuál considera que es la principal función directiva en esta dependencia:
 - a) Buscar la participación de todos los trabajadores
 - b) Asignar funciones a cada uno de acuerdo con el puesto desempeñado
 - c) Orientar el trabajo en función de la misión de la Universidad

¿Por qué? _____

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

2. ¿Qué se necesita más?:
 - a) Liderar, influir, tomar decisiones, usar el poder y la autoridad.
 - b) Planificar, organizar, dirigir, coordinación interna y con otras dependencias
 - c) Facilitar, integrar, crear, trabajo en equipo

¿A qué atribuye dicha necesidad? _____

INCIDENCIA

3. ¿Cómo define usted el actual ambiente de trabajo en esta dependencia?

4. ¿Qué opinión le merece el modelo o forma de conducción de esta dependencia?

5. Según su criterio: ¿Qué elementos deben considerarse en la forma de conducción para favorecer el desarrollo de esta dependencia?

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de aspectos relacionados con las funciones propias de la función directiva, para lo cual es importante conocer su opinión al respecto. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es la impresión que Usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada frase a la situación evidenciada y el grado de relevancia para el desempeño de las funciones propias de la dependencia. Procure contestar lo más sinceramente posible; de esta forma, los resultados serán de mayor utilidad con fines estrictamente académicos.

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación.

No aplica o desconoce = 0
 Algunas veces = 3

Siempre = 1
 Casi nunca = 4

Casi siempre = 2
 Nunca = 5

6. Presupuesto	0	1	2	3	4	5
6.1. El presupuesto se determina sin tomar en cuenta políticas anteriores, y se eleva a los funcionarios del presupuesto para aclarar cualquier duda.						
6.2. Se compara el presupuesto del ejercicio anterior con el finalmente aprobado y con esta base se prepara el nuevo presupuesto, aumentando lo que autoricen las políticas, y se somete por la vía						

normal a los funcionarios del presupuesto.						
6.3. Se contacta a cada uno de los subordinados involucrados en el presupuesto para determinar sus requerimientos; con esta base, se determina el presupuesto de la dependencia, agregando un pequeño porcentaje para imprevistos.						
6.4. Se hace una reunión con el personal afectado, incluyendo, de ser posible, a los funcionarios del presupuesto, para revisar conjuntamente los objetivos de la dependencia y luego elaborar el presupuesto con base, primordialmente en los objetivos.						
6.5. Se prepara un presupuesto provisional para consultarlo con el personal involucrado, para identificar las posibles áreas de negociación, antes de reunirse con los funcionarios del presupuesto para redactar el presupuesto de gastos definitivo.						

7. Contratación y promoción del personal	0	1	2	3	4	5
7.1. Los jefes tienen en cuenta las cualidades del personal y la forma de hacer su trabajo para los puestos que mejor pueden desempeñar						
7.2. Primero se cubren los puestos vacantes de acuerdo a las políticas de la Universidad o por recomendación de los superiores.						
7.3. Se investigan las relaciones de aquellos más directamente relacionados con el puesto y se piden opinión al jefe inmediato antes de la selección final...						
7.4. Se da participación a todas las personas relacionadas con el puesto, para evaluar las cualidades de los(as) candidatos(as) de acuerdo con los requerimientos del puesto y reglamentos vigentes y en conjunto, seleccionan a la persona que consideran más adecuada.						
7.5. La primera consideración sobre la persona para ocupar un puesto, es relacionada a su satisfacción en el trabajo y a la oportunidad de autorrealización que esa persona vea en el puesto.						

8. Desempeño	0	1	2	3	4	5
8.1. Periódicamente el jefe se reúne con los subalternos y evalúa su desempeño, detallando sus puntos fuertes y los débiles, y señala las áreas que requieren mejora						
8.2. Cuando se evalúa el desempeño de los subalternos, se les señala sus buenas cualidades y se les pide sugerencias para mejorar el trabajo						
8.3. El jefe prefiere no evaluar personalmente el desempeño de sus subalternos						
8.4. Periódicamente hay reunión de jefes y subalternos individualmente para informarles sobre la evaluación de su desempeño y estimularlos para que hagan presuntas						

aclaratorias y así sentar las bases para mejorar						
8.5. El jefe se reúne con los subalternos y juntos analizan abiertamente el desempeño de cada uno, en cuanto al trabajo en equipo para lograr las metas de la organización, así como las metas personales						

9. Tipos de comunicación utilizadas	0	1	2	3	4	5
9.1. Escrita						
9.2. Electrónica						
9.3 Telefónica						
9.4. Verbal						
9.5. Otros						

10. Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5
10.1 Cuando se presenta una idea nueva se explica con claridad y precisión para asegurar el logro de los objetivos propuestos						
10.2 Se da libertad a todos los trabajadores para que realicen su trabajo de la forma que consideren más conveniente.						
10.3 Siempre hay que tener una visión precisa de las tareas que desempeña cada uno						
10.4 Se facilita y anima los esfuerzos individuales						
10.5 Se procura delegar responsabilidad aunque eso implique dejar a los trabajadores decidir						

11. Poder y Autoridad	0	1	2	3	4	5
11.1 En esta dependencia se tiene claridad sobre quién debe tomar las decisiones						
11.2. La información se concentra principalmente en los niveles superiores y se comunica formalmente solo aquella información que se relaciona con el trabajo						
11.3 El personal no mezcla su vida personal con el trabajo						
11.4 Se trabaja duro a todo nivel.						
11.5 La gente da lo mejor de sí y se apoyan unos con otros						

12. Manejo de Conflictos	0	1	2	3	4	5
12.1. Cuando se crea un conflicto no altera la disciplina y el trabajo.						
12.2. Se evitan los conflictos, pero cuando se me presenta uno, se trata de calmar a la gente y mantenerla unida.						
12.3 Cuando surge algún conflicto los superiores son neutrales o no se mezclan en el asunto.						
12.4 Cuando surge un conflicto es manejado de forma justa pero firme, y se procura alcanzar una solución equitativa.						
12.5 Cuando surge algún conflicto, es común buscar los motivos que lo originan y se dan soluciones grupales.						

13. De la siguiente lista, marque con una X aquellas que considera son las cinco principales características que identifican la forma en que se realiza el trabajo en esta dependencia y en la casilla de la par coloque la definición del concepto:

	Característica	Descripción
	Colaboración	
	Desmotivación	
	Compromiso	
	Uso del poder	
	Esfuerzo	
	ineficiencia	
	Iniciativa	
	Individualismo	
	Optimismo	
	Deslealtad a la Universidad	

13. ¿Qué imagen tiene usted de la Universidad?

14. ¿Cuál es su visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo No. 2**ENCUESTA A CLIENTES****INFORMACIÓN GENERAL**

Muchas gracias por su tiempo. La presente encuesta forma parte de una investigación con fines estrictamente académicos. Su participación es completamente voluntaria. Por favor siéntase en libertad de no contestar aquellas preguntas que no desee. La información que Usted proporcione será utilizada únicamente para efectos académicos y en algunas publicaciones de carácter académico. No incluiremos en estos escritos información que lo identifique a usted individualmente. Le agradecemos su colaboración.

IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA _____

NOMBRE DEL PUESTO DIRECTIVO
_____**INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:**

NIVEL EDUCATIVO:

PRIMARIA SECUNDARIA UNIVERSITARIA INCOMPLETA
UNIVERSITARIA COMPLETA POSGRADO

SERVICIO REQUERIDO: _____

RAZONES PARA SOLICITAR EL SERVICIO _____

A continuación se presentan una serie de aspectos relacionados con el desempeño organizacional, para lo cual es importante conocer su opinión al respecto. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada frase a la situación evidenciada y el grado de relevancia. Procure contestar lo más sinceramente posible; de esta forma, los resultados serán de mayor utilidad con fines estrictamente académicos.

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo a la frecuencia con que se da dicha situación.

No aplica o no conoce = 0 Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3
Casi nunca = 4 Nunca = 5

ASPECTO	0	1	2	3	4	5
1. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios						
2. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						
3. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar						
4. Cuando acudo a esta dependencia, sé que encontraré las mejores soluciones						
5. El personal da una imagen de honestidad y confianza						
6. Cuando acudo a la dependencia, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas						
7. El horario de servicio aquí asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita						
8. Se nos informa de una manera clara y comprensible a los usuarios						
9. Se recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios						
10. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo						
11. El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)						
12. El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios de la Universidad para facilitar su labor						
13. En esta dependencia se conoce los intereses y necesidades de los usuarios						
14. Se da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios						
15. El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario						
16. Se ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas						
17. La opinión de otros usuarios sobre el Servicio que se presta en esta dependencia es buena						
18. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Servicio de esta dependencia						
19. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo						
20. He observado buenas relaciones entre el personal que trabaja aquí						

21. Todos se apoyan en el trabajo que realizan						
22. El personal está comprometido con la institución						
23. La gente es reconocida por su trabajo						
24. La información y la comunicación fluye oportuna y directamente						

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No.3

GUIA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____ Observador: _____

Evento observado: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Instrucciones

1. La aplicación de esta guía será, únicamente para la observación de las actividades de los miembros de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de su contexto.
 2. El llenado de las unidades temáticas se hará con letra de imprenta y en forma descriptiva. La información relevante que no corresponda a ninguna de estas clasificaciones se apuntará en la sección de anotaciones.
- La información deberá ser precisa y no presentar palabras ambiguas.

I. ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN		
	ASPECTOS A OBSERVAR	RESULTADOS
1. Características personales	# de Asistentes Sexo	
2. Asunto	Tema y Objetivo	
3. Interacción		
3.1. Lingüística	Vocabulario Mensaje transmitido Tonos de voz (impositivo, participativo) Abordaje del tema	
3.2. Comunicación formal	Impresa Hay una agenda	
3.3. Comunicación Informal	Grado de improvisación No se entregó ningún material impreso	

4. Comunicación no verbal (paralingüística)		
Gestos	Expresiones Movimientos corporales Posturas De pie o sentados Reacciones ante interlocuciones Grado de atención al interlocutor (mira cuando le hablan o mira para otro lado)	
5. Ambiente	Lugar de la reunión Grado de privacidad Existencia de equipo audiovisual Acondicionamiento físico Ventilación iluminación Suficientes sillas para todos Ubicación del mobiliario Atenciones (café, refrigerio) Grado de socialización	
6. Liderazgo	Influencia Mantener el control Inyecta entusiasmo Capacidad para guiar la reunión Da participación	
7. Nivel de participación del grupo	Participación activa Participación pasiva	
8. Motivación	Grado de interés de los participantes	
9. Resolución	Resultado final Se cumplieron los objetivos Si se llegó a una resolución	
10. Anotaciones		

Anexo No. 4

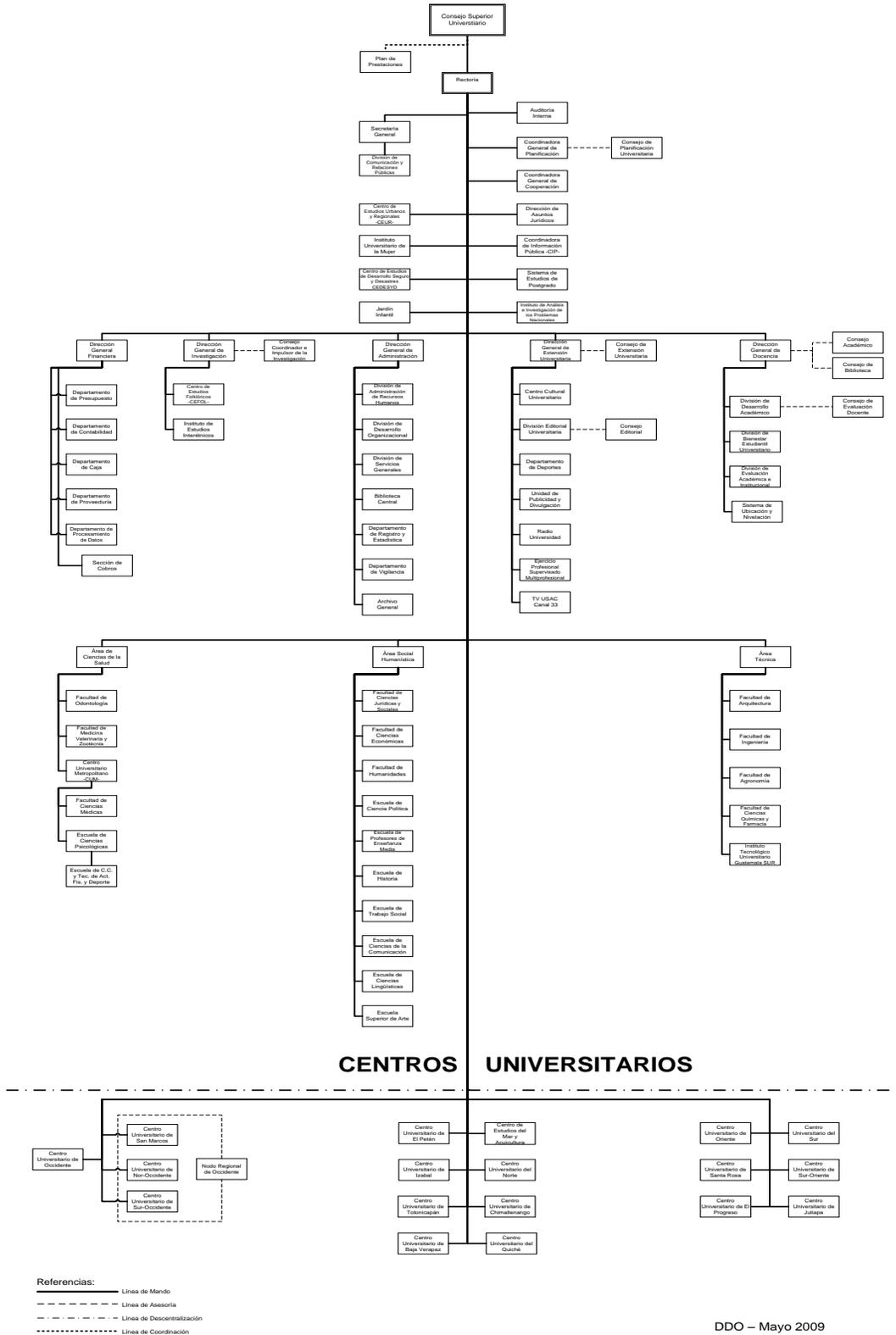
GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FECHA _____

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
1.Tipo de documento		
2.Característica Gerencial		
3. Quién la dirige		
4.A quién va dirigido		
5.Contenido		
ASPECTOS RELEVANTES		

Anexo No. 5.
Organigrama General de la USAC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ORGANIGRAMA GENERAL



Referencias:
 — Línea de Mando
 - - - Línea de Asesoría
 - · - · Línea de Descentralización
 ····· Línea de Coordinación

DDO – Mayo 2009

Anexo No. 6

PUESTOS DIRECTIVOS ESTUDIADOS

1. Rectoría
2. Decanato de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia
3. Dirección General de Docencia-DIGED-
4. Dirección General de Investigación –DIGI-
5. Dirección General de Administración –DIGA-
6. Coordinadora General de Planificación
7. Dirección de la Escuela de Ciencias Lingüísticas
8. Dirección de la Escuela de Ciencias Políticas y Sociales
9. Dirección del Centro Universitario del Norte –CUDEP–
10. Dirección del Centro Universitario de Oriente –CUNORI–
11. Dirección del Centro Universitario del Sur –CUNSUR–