




**Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla**



**De la misión y la visión
al liderazgo para la
transformación
universitaria**

Carlos Tünnermann Bernheim

Presentación
Mtro. Enrique Agüera Ibáñez

Vicerrectoría
de Docencia

Academia para el Avance
de la Educación

Abril 2005

**De la misión y la visión al liderazgo para la transformación
universitaria**

Carlos Tünnermann Bernheim

Presentación

Enrique Agüera Ibáñez

Contenido

Presentación

Primera parte. Importancia de la misión y la visión

| | |
|--|----|
| La universidad y sus misiones..... | 7 |
| Innovar o perecer, reto que hoy enfrentan las universidades..... | 12 |
| El Ideario y la misión institucional en el planeamiento estratégico..... | 15 |
| Visión de futuro y misión de la universidad..... | 18 |

Segunda parte. Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio.

| | |
|---|----|
| ¿Una época de cambios o un cambio de época?..... | 24 |
| Las Universidades frente al cambio..... | 29 |
| Las Universidades como organizaciones..... | 33 |
| Factores que inciden en una institución y le dificultan adoptar procesos de innovación..... | 36 |
| De la administración tradicional a la gestión estratégica..... | 38 |
| Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio..... | 42 |

Tercera parte. El liderazgo para la transformación universitaria.

| | |
|--|----|
| La transformación universitaria..... | 54 |
| Un nuevo concepto de dirección universitaria..... | 55 |
| El liderazgo de la transformación universitaria..... | 56 |
| El líder burocrático y el líder del cambio..... | 57 |
| El líder tradicional y el líder del siglo XXI, según Bennis y Nanus..... | 58 |
| Los diez mandamientos del líder..... | 59 |
| El líder según Lao Tzu..... | 60 |

Presentación

Enrique Agüera Ibáñez

Rector

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Abril, 2005

Las instituciones de educación superior viven, hoy en día, una etapa que puede denominarse como de:

Transformación Universitaria

Tal como lo señala el Dr. Carlos Tünnermann Bernheim, los procesos de transformación universitaria contemplan siete etapas cuyos propósitos son los de definir o en su caso rediseñar, elaborar o bien aprobar los siguientes aspectos nodales:

Proyecto educativo

Visión y misión.

Modelo educativo

Modelo académico

Estructura organizativa y administrativa

Currículo universitario

Plan estratégico de desarrollo.

En el desarrollo de la universidad juega un papel central el diseño y, en su caso, definición del plan estratégico de desarrollo.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, reconociendo el prestigio y su experiencia en el campo de la educación superior del Dr. Tünnermann le extendió la invitación para impartir el Taller:

De la misión y la visión al liderazgo para la transformación universitaria.

El Dr. Tünnermann aceptó la invitación y envió el material que se entregarían a los participantes del taller, los cuales se integran en el presente documento.

Los materiales se encuentran estructurados en tres partes:

Primera parte. Importancia de la misión y la visión

La universidad y sus misiones.

Innovar o perecer, reto que hoy enfrentan las universidades.

El Ideario y la misión institucional en el planeamiento estratégico.
Visión de futuro y misión de la universidad.

Segunda parte. Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio.

¿Una época de cambios o un cambio de época?

Las Universidades frente al cambio.

Las Universidades como organizaciones.

Factores que inciden en una institución y le dificultan adoptar procesos de cambio.

De la administración tradicional a la gestión estratégica.

Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio.

Tercera parte. El liderazgo para la transformación universitaria.

La transformación universitaria.

Un nuevo concepto de dirección universitaria.

El liderazgo de la transformación universitaria.

El líder burocrático y el líder del cambio.

El líder tradicional y el líder del siglo XXI, según Bennis y Nanus.

Los diez mandamientos del líder.

El líder según Lao Tzu.

Como se desprende de los temas que se abordarán, los participantes tendrán un material de primera mano que es el resultado de equilibrar y armonizar, no sólo la experiencia, sino la dedicación y visión del autor sobre la educación superior y en particular sobre la planeación estratégica de la educación superior.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Mtro. Enrique Agüera Ibáñez

Rector

Abril, 2005

Primera parte:

Importancia de la misión y la visión

Contenido

La universidad y sus misiones.

Innovar o perecer, reto que hoy enfrentan las universidades.

El Ideario y la Misión institucional en el planeamiento estratégico.

Visión de futuro y Misión de la universidad.

I. La universidad y sus misiones

La universidad es la institución cultural y científica por excelencia creada por el hombre. Nacida del espíritu corporativo de la Edad Media, constituye uno de los aportes más singulares de la cultura occidental. Lleva razón el profesor Miguel Amado cuando sostiene que "Atenas tuvo el ágora, Roma el foro, Europa la universidad". A su vez, Charles Homer Haskins sostiene que las universidades, como las catedrales y los parlamentos, son un producto de la Edad Media europea.

Desde sus orígenes, la universidad reclamó para sí un fuero especial, capaz de garantizar la libertad de enseñar y de aprender. Dos arquetipos universitarios dieron lugar a dos tradiciones distintas: el modelo de Bolonia (*universitas scholarium*) y el de París (*universitas magistrorum*). La Universidad de Bolonia, fundada a principios del siglo XII, surgió del impulso de estudiantes que buscaban profesores, lo cual explica que en su gobierno y administración predominara el elemento estudiantil. Los estudiantes acudían a Bolonia de todas partes de Europa para escuchar las explicaciones de los comentaristas o glosadores del *Corpus Juris* romano. Según su procedencia se organizaban en "naciones"; cada nación elegía uno o dos concejales a quienes correspondía anualmente la elección del rector. Diferente fue el origen de la Universidad de París (finales del siglo XII) nacida del seno de las Escuelas de la Catedral de Notre Dame y cuya preocupación central fue la Teología. En ella predominaron los maestros. Con todo, ambas universidades terminaron por constituirse en asociaciones o corporaciones de profesores y alumnos, con privilegios y fueros propios.

Desde sus años iniciales las universidades gozaron de autonomía y tuvieron el carácter de *studium generale*, es decir, de "escuelas para todos", que es la acepción primitiva del término. La palabra *universitas*, que sirvió para designarlas, hacía referencia a la asociación de profesores y alumnos (*universitas magistrorum et scholarium*) y no a la universalidad de los estudios y disciplinas, como hoy preferentemente se entiende.

El modelo de Bolonia fue imitado por la Universidad de Salamanca y por la mayoría de las universidades de Europa meridional; el de París influyó en la estructura de las de Europa septentrional. Las universidades coloniales de Hispanoamérica se inspiraron en el esquema de Salamanca. Esta distinta evolución histórica explica la

desigual importancia que, en su ulterior desarrollo, dieron ambos modelos a la participación estudiantil en el gobierno universitario. En las inspiradas en el modelo de Bolonia la participación estudiantil es históricamente legítima.

Es un lugar común, desde el célebre tríptico de Ortega y Gasset, resumir la misión de la universidad atribuyendo a ésta los siguientes objetivos: conservación y transmisión de la cultura; enseñanza de las profesiones; ampliación y renovación del conocimiento. Sin embargo, estos objetivos clásicos tienden a ser superados, pese a que siempre constituyen la médula del quehacer universitario.

La sociedad espera cada vez más de la universidad y ésta a su vez, asume responsabilidades nuevas y crecientes. En los países en vías de desarrollo, la universidad muchas veces se enfrenta a cometidos que no son necesariamente los que se proponen las universidades de los países avanzados. Y es que, en los primeros, la universidad debe actuar estrechamente comprometida con su realidad. Además, en estos países, la cultura y la ciencia dependen más directamente de las universidades por ser éstas generalmente las únicas instituciones de alta jerarquía intelectual que en ellos existen.

La universidad latinoamericana, para el caso, atiende propósitos que rebasan los clásicos de la educación superior; su irreducible vocación de libertad la mueve a pronunciarse en contra de toda forma de opresión; su sensibilidad ante los problemas sociales la dispone a emprender programas de proyección social; su voluntad de servir de vehículo de difusión cultural la lleva a extender su obra a sectores cada vez más amplios. La llamada "*función social*" deviene así en una de las preocupaciones o vocaciones más acentuadas de la universidad latinoamericana. Lo cierto es que entre nosotros la universidad ha sido el tradicional asilo de la cultura de nuestros pueblos y factor importante de su avance social. De ahí que, además de las misiones antes mencionadas, la universidad latinoamericana -cumple una adicional-, que bien podríamos denominar "*cívica*".

La función social de la universidad consiste esencialmente en que a ella acude la sociedad en busca de orientación, de conocimientos e inspiraciones. En cumplimiento de la misma, la universidad debe participar, en forma principal, en los esfuerzos dirigidos a promover los cambios estructurales que la sociedad requiere para que sea más justa. Esta tarea comprende la formación en sus graduados de una mentalidad favorable al cambio y la decisión de contribuir al proceso de desarrollo político, económico, social y cultural.

Cada vez más se reconoce que corresponde también a la universidad una función crítica y reconstructiva en el seno de la sociedad, encaminada a mejorarla. Tal función se desprende de su participación en la vida nacional. Se afirma así que la universidad debe ser la **conciencia crítica de la sociedad**, función que sólo puede cumplirla una institución libre.

Por lo que llevamos dicho podemos decir que la misión de la Universidad es el conjunto de acciones superiores que ella emprende, o que de ella se esperan, en cumplimiento de sus fines, tanto trascendentales como inmediatos, derivados a su vez de los valores explícitos que ella reconoce.

Para la planificación estratégica, como veremos en su oportunidad, es importante que una institución universitaria tenga una visión clara de su misión y que ésta sea compartida por la comunidad académica. Explicitar los valores que orientan el quehacer de la institución es fundamental para establecer una imagen referencial que posibilite la creación de un sentimiento de identificación entre sus miembros.

Por lo anterior, estimo oportuno que nos refiramos aquí a los aportes conceptuales sobre las misiones de la universidad hechos por los clásicos de la teoría de la universidad alemana y por algunos pensadores latinoamericanos, en lo que respecta a la universidad de nuestra región.

Entre los pensadores alemanes, seleccionamos a uno de sus más lúcidos exponentes, Karl Jaspers, para quien

“la universidad tiene la misión de buscar la verdad en la comunidad de investigadores y discípulos”. Y agrega: “La universidad es una escuela pero escuela única en su género. En ella no sólo se debe enseñar: el alumno debe participar en la investigación y llegar así a una formación científica decisiva para su vida. De acuerdo con la idea, los alumnos son pensadores independientes, autorresponsables, que siguen con espíritu crítico a su maestro. Poseen la libertad de aprender. La universidad es la sede en la cual la sociedad y el Estado permiten el florecimiento de la más clara conciencia de la época”...

“La universidad quiere tres cosas: enseñanza para las profesiones especiales, formación (educación) e investigación.

La universidad es escuela profesional, mundo de formación, establecimiento de investigación. Entre estas tres posibilidades se ha interpuesto un “o esto o aquello”, y se ha preguntado qué es lo que en verdad de la universidad se quiere: todo no lo puede realizar, y sería menester resolverse por un fin. Se exige una disolución de la universidad y el establecimiento de especiales altas escuelas profesionales, de altas escuelas de formación -estas últimas quizá como facultades especiales, que en las universidades estarían destinadas sólo a la formación- y de establecimientos de investigación. Empero en la idea de la universidad estos fines constituyen una indisoluble unidad. Un fin no puede ser desligado del otro sin aniquilar la sustancia espiritual de la universidad, y sin dejarse atrofiar a la vez a sí mismo. Los tres fines son momentos de un todo vivo. Si se aíslan uno del otro estos tres fines, se inicia la extinción de la espiritualidad.”⁽⁴⁾

⁴ Karl Jaspers: La idea de la Universidad, en Fichte et al: *La idea de la Universidad en Alemania*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1959, p.p. 391-524.

A su vez, Luis Alberto Sánchez, en su obra ya clásica *La Universidad Latinoamericana* (Guatemala, 1949), tras analizar las disposiciones contenidas en las leyes y estatutos universitarios de un gran número de instituciones de nuestro continente, nos propone la siguiente síntesis:

Primero.

Todas las Universidades Latinoamericanas consideran que su ocupación primordial es la de formar e informar a los estudiantes en pos de una profesión liberal (finalidad profesional);

Segundo.

Es relativamente nueva y está vagamente expresada en las cartas estatutarias la finalidad científica, que en algunas no se menciona de modo expreso, y en otras ni siquiera se insinúa de manera tácita;

Tercero.

Casi todas consideran una de sus finalidades la de divulgar la cultura ;

Cuarto.

Varias insisten en el rumbo o base nacional para sus trabajos, especialmente Argentina, Ecuador, México, Paraguay, etc. Guatemala lo hace fusionando lo nacional con lo centroamericano; Perú, lo hace equiparando los estudios nacionalistas con los indoamericanos e incorporando éstos a la Cultura universal. Panamá considera el nacionalismo vinculado al interamericanismo;

Quinto.

La finalidad social o de servicio al pueblo y al Estado es algo relativamente moderno. Arranca del movimiento de reforma de 1918.

Entre los clásicos del pensamiento latinoamericano nos limitaremos aquí a reproducir las ideas de José Martí sobre la Universidad. Para el prócer cubano, la Universidad no debía ser una mera fábrica de profesionales. Su misión, en nuestros países, debía trascender el profesionalismo y formar a los ciudadanos que algún día estarán al frente de los destinos de nuestras naciones. En un artículo publicado en "El Partido Liberal" (México, 30 de enero de 1890) Martí se pregunta:

"¿Cómo han de salir de las Universidades los gobernantes, si no hay Universidad en América donde se enseñe lo rudimentario del arte del gobierno, que es el análisis de los elementos peculiares de los pueblos de América?"

Por cierto que la pregunta de Martí sigue sin una adecuada respuesta de parte de nuestras Universidades. Martí agrega:

“La Universidad europea ha de ceder a la Universidad americana. La historia de América, de los incas de acá, ha de enseñarse al dedillo, aunque no se enseñe la de los arcontes de Grecia. Nuestra Grecia es preferible a la Grecia que no es nuestra. Nos es más necesaria. Los políticos nacionales han de reemplazar a los políticos exóticos. Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas.”

Martí se pronunciaba por la reforma de todo el sistema educativo, pero advirtiendo que “las reformas sólo son fecundas cuando penetran en el espíritu de los pueblos”.

“Debe ajustarse un programa nuevo de educación, que empiece en la escuela de primeras letras y acabe en una Universidad brillante, útil, en acuerdo con los tiempos, estado y aspiraciones de los países en que enseña: una Universidad, que sea para los hombres de ahora aquella alma madre que en tiempos de Dantes y Virgilio preparaba a sus estudiantes a las artes de letras, debates de Teología y argucias legales, que daban entonces a los hombres, por no saber aún de cosa mejor, prosperidad y empleo. Como quien se quita un manto y se pone otro, es necesario poner de lado la Universidad antigua, y alzar la nueva”. (La América, Nueva York, agosto de 1883).

Alfred Whitehead sostiene que “la Universidad es también imaginación o no es nada” y que su tarea es “la creación del futuro”. Es decir, no sólo preverlo, sino contribuir a prefigurarlo. Las Universidades tienen hoy en día la misión de contribuir a imaginar los escenarios futuros, es decir, de incorporar entre sus tareas los estudios prospectivos.

Nacidas en los primeros siglos del presente milenio, las universidades se aprestan a ingresar en un nuevo milenio bajo el signo de la crisis y en el contexto de un mundo y de una ciencia sujetos a profundas y rápidas transformaciones. Sin embargo, la crisis debemos asumirla como signo de vida y de ineludible necesidad de cambios, a fin de ajustar el cometido de la Universidad a los nuevos requerimientos, desde luego que la vigencia de la ya casi milenaria institución en el próximo siglo dependerá de su capacidad de responder a los nuevos retos. Con todo, es preciso reconocer, con Henri Janne, que “la Universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistentes al cambio”. Hay, a este respecto, una frase muy impresionante de Ortega y Gasset, que el chileno Luis Eduardo González utiliza como epígrafe de su ensayo “Innovación en la Educación Universitaria en América Latina”. Sostiene Ortega y Gasset que “Hacer cambios en las universidades es como remover cementerios”. Este epígrafe da pie a González para señalar lo que pareciera ser una contradicción en el quehacer universitario:

“Las rutinas ya establecidas, la tradición acuñada por tantos años en los estilos docentes, la poderosa raigambre positivista que muchas veces consolida una postura

rígida del profesor, son algunos de los obstáculos que dificultan la innovación en la educación universitaria. Por otra parte, la realidad externa tiene una dinámica propia y autoacelerada. Son las propias universidades las que contribuyen a generar los cambios científicos y tecnológicos. Surge obviamente una contradicción y una pregunta, ¿por qué la capacidad innovativa y de creación que se emplea para la investigación en las universidades no se utiliza también en la docencia? Esto es, ¿por qué los sofisticados equipos que se usan para experimentar y producir nuevas tecnologías no se aplican también en los sistemas de enseñanza?"

II. Innovar o perecer, es el reto que hoy día enfrentan las universidades

La Universidad para el siglo XXI debe asumir el cambio y el futuro como consubstanciales de su ser y quehacer, si realmente pretende ser contemporánea. El cambio exige de las universidades una predisposición a la reforma permanente de sus estructuras, programa y métodos de trabajo. **La crisis obliga al cambio.** Las crisis se producen, se ha dicho, "cuando lo que está por nacer no nace y lo que está por morir no muere". **El paradigma** de la Universidad actual responde a la **sociedad industrial**, que está en proceso de profunda mutación, pero que aún no da paso la sociedad postindustrial o postmoderna que deberá **sustituirla**. ¿La "sociedad del conocimiento"? ¿la "sociedad de la información"?

La instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva, harán que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de sociedad, inspirados en la solidaridad, en la equidad y en el respeto al ambiente. Philip Coombs llega a sostener que las universidades no tienen otra opción real sino atender estas nuevas necesidades porque,

"si dejan de hacerlo, se hallarán otras maneras de atender estas demandas y las universidades que funcionen mal y no respondan a estas presiones terminarán, como los dinosaurios, siendo piezas de museo".

No olvidemos que hoy en día las universidades no tienen el monopolio de la enseñanza superior ni de la investigación. El conocimiento no solo se elabora en sus recintos, sino que buena parte del mismo se produce fuera de ellas. En los Estados Unidos, las unidades de investigación y adiestramiento que en su propio seno han creado las grandes corporaciones, están invirtiendo sumas tan grandes que esas actividades no podrían ser absorbidas por las Universidades tradicionales.

Conviene también examinar la relación entre la universidad y la política. Abundan opiniones que sostienen que la repercusión de las luchas políticas en el seno de la universidad detiene su avance y perturba su misión específica. Pero también se acepta que la universidad es el reducto de la conciencia cívica de los pueblos y su participación en las tareas del desarrollo demanda necesariamente la consideración

de los problemas sociales, económicos y políticos del país. En la Reunión de expertos sobre enseñanza superior y desarrollo en América Latina, celebrada bajo los auspicios de la UNESCO en marzo de 1966, predominó el criterio de que

“la universidad ha de realizar una función de formación política, concebida en la auténtica acepción del término, con un triple contenido de información, objetivación de los problemas y estímulo de los deberes políticos del ciudadano.”

De lo dicho hasta el momento se desprende que en la universidad no cabe la politiquería, pero sí la política, entendida ésta como el estudio y reflexión sobre los problemas fundamentales de la nación. La universidad no debe hacer política partidista, pues tal actitud desvirtúa su propia naturaleza, pero sí puede y debe intervenir en la vida política de la República. La universidad debe ocupar su lugar, como centro del saber y conciencia crítica, en el gran debate acerca de los caminos a seguir para el cambio. Si por “politización” de la universidad se entiende el compromiso de ésta con su pueblo, entonces no cabe rasgarse las vestiduras por esa politización.

Ni los de afuera ni los de adentro tienen derecho a perturbar la vida universitaria con actividades políticas de índole partidista. La Universidad tiene derecho al sosiego que requieren las tareas del espíritu, como que es expresión de “la serenidad frente al frenesí”. La autonomía se conquistó para desterrar la política de partidos en los claustros universitarios. Luchamos por la autonomía para sustituir “los humores de la política militante”, como decía el Rector Fiallos, de la UNAN de Nicaragua, por la ciencia y el estudio. A las políticas partidistas que traten de imponerle consignas, la Universidad debe oponer su propia política, que es “la política de la ciencia y la cultura”.

Esto no invalida en absoluto el derecho que todo universitario posee como ciudadano a tener ideas políticas y a manifestarlas. La Universidad no puede de ningún modo poner cortapisas a ese derecho ni encadenar la libertad de pensamiento. Pero la función universitaria en sí, no debe contaminarse de activismo político. Esto no significa que la Universidad no participe en la vida política de la República, de la **polis**, entendiendo ésta en el correcto sentido del vocablo; o sea, como participación en el estudio de los grandes problemas que acosan a nuestros pueblos. Estos problemas deben ser objetos de la reflexión universitaria y la universidad debe identificarse con ellos. Como lo ha señalado José Medina Echaverría, entre las concepciones antagónicas de “**universidad enclaustrada**”, es decir, Universidad desentendida de los problemas y angustias de cada día, y de “**universidad politizada**”, es decir, Universidad invadida por los gritos y pasiones de la calle, surge el concepto de “**universidad partícipe**”, o sea, de Universidad que participa, sin perder su carácter de centro más alto del saber, en la vida cívica del pueblo, en el planteamiento de los problemas que afligen a la sociedad.

Nos parece que una buena síntesis de la misión de la universidad es la contemplada en la visión de la universidad del futuro, resultado del simposio que tuvo lugar en esta

ciudad en 1980, según el Informe elaborado por Fernando Pérez Correa y Hanns Albert Steger:

“Se postula como deseable que la universidad del futuro sea una comunidad académica inspirada por sus fines clásicos primordiales de docencia, investigación y extensión universitaria, y animada por los principios de libertad académica y de autonomía. Se trata de una comunidad académica comprometida fielmente con la formación básica y humanística; con el proyecto constitutivo de racionalización de la ciencia; capaz de constituir proyectos globales interpretativos de la sociedad contemporánea y de constituirse en un espacio propicio para la crítica; abierta al desarrollo de la sociedad y de la ciencia, pero fundamentalmente leal a su vocación académica”¹.

Finalmente, también es muy pertinente reproducir aquí los siguientes conceptos de Miguel Angel Escotet:

“Las universidades no existen independientemente de las sociedades y sus misiones tienen que estar totalmente relacionadas con la misma idea de sociedad. ¿Universidad para qué sociedad? Este debe ser el comienzo de todo intento por establecer objetivos institucionales que respondan a esa visión dialéctica de modificar y ser modificada a la vez, de responder a las necesidades locales e internacionales, de integrar lo universal y lo particular, de servir a la comunidad y servirse de ella, de contribuir al desarrollo endógeno pero también al desarrollo sostenido del mundo, de hacer compatibles la unidad y la diversidad, de saber ser y de saber hacer”...

“La universidad contemporánea debe reconocer y actuar en consecuencia con la diversificación de las sociedades en el mundo, la composición cada vez más multicultural de éstas, las características de la masificación, las estructuras de comunicación e información, la incorporación de tecnologías en la vida cotidiana, la reducción de la distancia entre lo público y lo privado, el acceso de los ciudadanos a formas de búsqueda del conocimiento distintas a las que ella emplea, las nuevas dimensiones del trabajo basadas en la capacidad de iniciativa personal y colectiva y en la corresponsabilidad de las decisiones, la interdisciplinariedad de los puestos de trabajo y la movilidad permanente de los perfiles profesionales, la movilidad geográfica y cultural, la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad y la reducción del Estado-nación por superestructuras regionales, económicas y sociales”...

“La interrelación de los tres principios convencionales -docencia, investigación y extensión de la universidad- conforman las dimensiones que la obligan a un desarrollo de doble vía con la sociedad. No basta con que la universidad se extienda hacia la sociedad sino que debe abrirse a que la sociedad penetre en ella. La tendencia de apertura de la universidad hacia la sociedad ha sido combatida como actitudes arrogantes, con cierto desprecio hacia la colaboración de la sociedad en parcelas que la “academia” considera de su propiedad. Este punto de vista olvida

¹ Fernando Pérez Correa y Hanns-Albert Steger: *La Universidad del Futuro*, UNAM, México, 1981, p.67.

que toda búsqueda científica implica la imparcialidad y la liberación de los prejuicios que nos han legado las costumbres o la cultura a la que pertenecemos. El nuevo papel de la universidad ante la sociedad requiere de ella no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige también nuevas estructuras, nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, nuevas modalidades de educación cooperativa, nuevas concepciones curriculares, nuevos sistemas de administración, planificación y control. En definitiva, se trata de una universidad que cambie ella misma, que no se adapte pasivamente a lo que exigen los nuevos tiempos y haga permanecer lo que es su razón de ser”².

III. El ideario y la misión institucional en el planeamiento estratégico.

La UNESCO ha propuesto la siguiente definición del planeamiento educativo: “es un proceso continuo mediante el cual se intenta sujetar a un criterio racional y científico el examen de las posibilidades que se presentan, escoger las más convenientes y realizarlas sistemáticamente”. A su vez, los especialistas definen la **planificación estratégica** como

*“una metodología explícita para traducir la **estrategia corporativa** en un conjunto articulado de planes y programas de acción para cada una de las unidades de planificación, comprometiendo a todos los niveles de autoridad jerárquica de la institución. También se puede conceptualizar como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a mediano y a largo plazo, lo que permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para lograrlos” (Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle, Colombia, 1989)³.*

Como lo hemos dicho antes, la planificación estratégica forma parte de la gestión moderna de las instituciones de educación superior. Las universidades, y demás instituciones de educación superior, son organizaciones. De ahí que se esté transfiriendo a su administración una serie de conceptos e instrumentos que provienen de las teorías más modernas sobre la administración de las organizaciones, entre ellas el concepto de **estrategia**. “Aunque esta conceptualización, nos advierten los especialistas, se aplica principalmente a las empresas productivas y de servicios, es igualmente utilizable en instituciones educativas en general y a las universidades en particular”⁴.

A su vez, Luis Ernesto Romero nos dice: “El hecho de que la disciplina administrativa haya surgido en principio para resolver los problemas de las organizaciones

² Miguel Angel Escotet: **Tendencias, Misiones y Políticas de la Universidad: Mirando hacia el futuro**. Editorial UCA, Universidad Centroamericana, Managua, 1993, p.15 y sigts.

³ UDUAL: **Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica**, UDUAL - CINDA-OEA-UNAM, 2da. edición, México, 1995 p. 41.

⁴ Ibidem: p. 5

productivas, no le resta posibilidades para su aplicación en otro tipo de organizaciones sociales como la universidad. Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución, es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa, que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines.”⁵

¿Cómo se concibe el desarrollo de una gestión estratégica, aplicable a las universidades? Los rasgos distintivos han sido propuestos por el profesor Arnoldo Hax *, del MIT, en los seis términos siguientes:

- a. Un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones;
- b. Que determina y explica los propósitos organizacionales en término de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- c. Que selecciona los servicios educativos que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro;
- d. Que intenta conseguir una ventaja a largo plazo en términos de los servicios académicos que ofrece, respondiendo apropiadamente a las oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización;
- e. Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, académico y funcional) y;
- f. Define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización intenta hacer a todas las audiencias que tienen derechos adquiridos sobre ella.

Todo lo anterior nos lleva a enfatizar la importancia que para la planificación estratégica tienen la “visión de la universidad” y su “misión”.

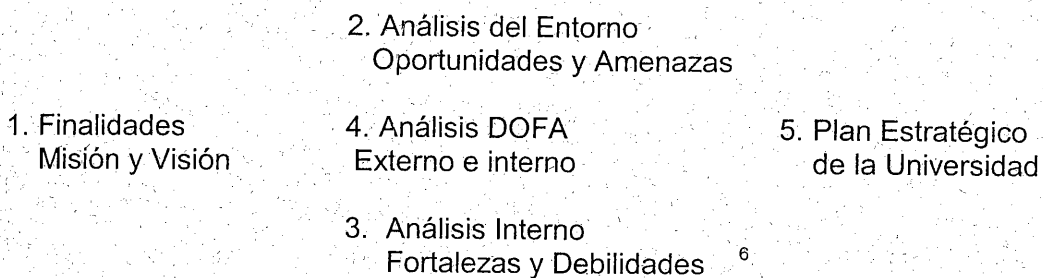
El concepto de **gestión estratégica**, nos recuerda Luis Ernesto Romero, Profesor del Magister en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes (Santafé de Bogotá), no es tan novedoso como pareciera. En efecto, desde la década de los años 60s., diversos autores, especialmente norteamericanos, habían establecido la importancia de considerar el entorno o contexto económico, social, tecnológico y legal dentro del cual esta opera, para definir en consecuencia, cursos alternativos de acción -denominados estrategias- para cumplir sus finalidades institucionales y configurar entonces la estructura interna mas apropiada para alcanzarlos. Sin embargo, es en la década de los años 70s., cuando alcanza su mayor auge tanto en

⁵ Luis Ernesto Romero: **Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica**, Universidad de los Andes, 1995, (fotocopiado).

* UDUAL: Ibidem, p.5

la conceptualización teórica como en su aplicación en organizaciones empresariales. En el caso de su utilización como herramienta de gestión en las instituciones universitarias, de nuevo es en Norteamérica en donde se inicia y alcanza un auge relativo la gestión estratégica y una de sus herramientas en particular, la denominada *planeación estratégica*. Esta herramienta, considera un proceso participativo de formulación de las estrategias de supervivencia, crecimiento y desarrollo de una organización a través de las siguientes fases que se observan en el gráfico siguiente:

Proceso de planeación estratégica universitaria



Los especialistas en administración y planificación de la educación coinciden en señalar que en todo plan de desenvolvimiento universitario, generalmente existen las siguientes fases:

- a. La determinación de los objetivos, tarea que tiene que ver con la visión de la institución y sus misiones, con el rumbo o dirección que se le quiera imprimir. En resumen, saber a dónde se quiere llegar.
- b. La evaluación o apreciación de las condiciones actuales y de las tendencias pasadas y futuras. Para saber a dónde se quiere llegar hay que saber cuál es el punto de partida, en qué condiciones nos encontramos y con qué medios se cuenta. Todo esto tiene que ver con los diagnósticos de situación y la proyección de tendencias.
- c. Cumplidas las tareas anteriores, es preciso **evaluar** las distintas posibilidades, es decir, los diferentes cursos de acción posibles teniendo en cuenta los recursos, oportunidades, fortalezas y debilidades.

⁶ Luis Ernesto Romero es autor de un Manual sobre Planeación Estratégica, diseñado sobre la base del modelo original de la Escuela de Negocios de Harvard, el cual fue posteriormente adoptado y modificado por varios autores, entre los cuales cabe mencionar el norteamericano Fred David, quien lo denominó "Modelo DOFA de Planeación Estratégica".

- d. La siguiente etapa es la definición de la **estrategia**, que tome en cuenta todos los elementos anteriores, que promueva el desenvolvimiento equilibrado de la institución y cohesionen todos sus componentes.
- e. Luego viene la etapa de ejecución del Plan y los diferentes programas de que se compone. El éxito de la ejecución dependerá tanto de la disponibilidad de los recursos como de un liderazgo adecuado en la dirección y administración de la institución.
- f. Finalmente, viene la etapa de evaluación de los resultados y retroalimentación del proceso de planificación, que es un proceso permanente, y luego los ajustes del Plan⁷.

Vale la pena tener aquí presente dos recomendaciones del Dr. Eduardo Aldana, dirigidas a las universidades que desean introducir en su gestión la planificación estratégica. Ellas son:

- a. Dedicar un gran esfuerzo inicial al estudio y desarrollo de una cultura organizacional, mucho más propensa al aprendizaje y al cambio.
- b. Hacer del proceso de planificación estratégica un proceso de aprendizaje. El Dr. Eduardo Aldana define la planificación estratégica como:

"...un proceso de reflexión sobre la entidad, de tal manera que, poco a poco, en la medida que la entidad aprenda sobre sí misma, pueda ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino."

Antes de concluir esta sección, quizás sea oportuno subrayar que cuando se trata de instituciones educativas, el diseño curricular es "el eje de la planeación estratégica", desde luego que el currículo es el que "establece el vínculo principal entre los aspectos académicos y administrativos en una institución, caracteriza su desarrollo y perspectiva como tal, define los vínculos con la sociedad y materializa en gran medida las políticas educativas de la institución"⁸.

IV. Visión de futuro y misión de la Universidad.

Aldana Valdés, en la obra que antes citamos, nos dice que en el vocabulario de la planificación estratégica la secuencia tiene, como punto de partida, la clarificación de los **valores** de la entidad, de su **visión de futuro**, de su **misión**, y la determinación

⁷ Ver: Manuel de Puelles Benítez et al: **Elementos de Administración Educativa**, Ministerio de Educación, Madrid, 1980, p. 105 y sigts.

⁸ Profesor José Lavandero: **Curso de Diseño Curricular**, Universidad de la Habana, Cuba, 1995.

de sus **competencias distintivas**⁹. Enseguida, este autor, siguiendo al especialista James Quinn, propone para la estrategia universitaria el cumplimiento de los **criterios mínimos** siguientes:

Objetivos claros y decisivos. La claridad de los objetivos asegura el entendimiento de la estrategia por todos los miembros de la universidad y su carácter decisivo asegura que, si se logran, contribuyen al cumplimiento de la misión de la entidad.

Mantenimiento de la iniciativa. Una buena estrategia debe rescatar o fortalecer la libertad de acción de una universidad para progresar hacia la realización de su visión de futuro. Pero, la libertad de acción de hoy debe servir para asegurar la libertad de acción de mañana. Mantener la libertad de acción, la iniciativa, en un mundo cambiante significa capacidad para anticipar el cambio y enfrentarlo constructivamente.

Concentración. La estrategia debe asegurar la disponibilidad de recursos apropiados en aquellos lugares y momentos que definen el logro de sus objetivos. Para el cumplimiento de este criterio, la estrategia debe contribuir expresamente al fortalecimiento de las competencias distintivas escogidas por la universidad.

Apertura hacia la cooperación con otras entidades. El enorme desafío de ayudar a crear una sociedad mejor educada y más democrática y solidaria no puede ser enfrentado por una universidad en forma aislada. La estrategia debe estimular la formación de alianzas y redes con otras universidades y organizaciones dentro y fuera del radio de acción de la universidad.

Flexibilidad. La estrategia debe contemplar la disponibilidad de recursos para enfrentar eventos o desarrollos, externos o internos, difíciles de anticipar con precisión pero que pueden constituir graves amenazas o extraordinarias oportunidades. En las empresas tales turbulencias suelen originarse en la competencia. En las universidades, se originan más frecuentemente en las políticas gubernamentales y en las movilizaciones masivas de sus profesores y estudiantes en respuesta a sucesos, internos o externos, que por lo general nada tienen que ver con la estrategia,

Dirección comprometida. La estrategia debe entusiasmar a las directivas de la universidad y contar con líderes comprometidos para cada uno de sus principales objetivos, así ello represente reajustar la estructura organizacional. Es inútil iniciar la ejecución de una estrategia que solamente cuenta con la tibia adhesión de los cuerpos colegiados de la universidad y la escéptica aceptación de su profesorado."

En cuanto a los **valores**, estos son la expresión, nos dice Aldana, de las ideas y creencias de la cultura universitaria". Para aproximarse a ellos el mejor instrumento es el **diálogo** entre los miembros de la comunidad universitaria. Los valores

⁹ Eduardo Aldana Valdés: **Planificación Universitaria**, etc. p. 21.

generan, a su vez, las reglas del juego en un determinado ambiente universitario. Para Aldana, las normas o **reglas del juego** que es necesario examinar críticamente en las universidades son las siguientes:

- Las que determinan la posición de la gestión universitaria en el continuo democracia-autocracia.
- Las seguidas en la escogencia y designación de las directivas académicas y administrativas.
- Las que asignan prestigio y autoridad académica y determinan la carrera profesoral.
- Las que orientan el diseño de los planes de estudio.
- Las implícitas en la selección y promoción de los estudiantes.
- Las que se aplican para calificar o medir la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios a la comunidad.
- Las que orientan o restringen las relaciones con el gobierno y el sector productivo, y la consecución de recursos financieros.”

Llegamos así a la **visión de futuro**, que en palabras de Aldana Valdés es

“la selección de ideales, el punto de partida, y se lleva a cabo como parte de un diseño idealizado, si se trata de crear un sistema nuevo, o de un rediseño idealizado si el sistema ya existe”. El diseño idealizado, como la generalidad de los diseños, empieza con el establecimiento de sus especificaciones. En el caso de la visión de una universidad las especificaciones deben orientarse a establecer la manera como ella debe articularse con la sociedad a la que pretende servir para apoyarla en su proceso de transformación. En este sentido, las especificaciones de la universidad se deben derivar del proyecto social que pretende ayudar a ejecutar. En consecuencia con lo anterior las especificaciones de la visión de futuro de una universidad latinoamericana deberían considerar dimensiones como las siguientes:

Población objetivo. ¿Será la de grupos reducidos de jóvenes con mayor capacidad y preparación o tratará de llegar a grupos más amplios, menos homogéneos, pero a los cuales podría agregar valor en términos de competencias y actitudes ciudadanas?

Funciones. ¿Cuáles serán las características distintivas de su docencia, investigación y servicio a la comunidad?

Localización. ¿Operará desde una sede o tendrá varias sedes y, en este caso, cómo se interrelacionarán?

Tecnología. ¿Qué uso dará a la informática y las telecomunicaciones?

Servicios de apoyo. ¿Qué servicios ofrecerá a su profesorado y los estudiantes?
¿Cuáles ofrecerá directamente y cuáles proveerá por otros medios?

Organización y gestión. ¿Cómo estará organizada? ¿Cómo medirá y evaluará el desempeño de sus unidades? ¿Cómo asignará autoridad, responsabilidad y recursos a los diferentes niveles de dirección?

Profesorado. ¿Cómo lo formará, seleccionará, promoverá, remunerará, etc.?

Finanzas. ¿De qué fuentes y en qué proporción obtendrá los recursos?

Gobierno Universitario. ¿Qué tipo de cuerpo colegiado la dirigirá? ¿En qué tipo de decisiones participará sus profesores, estudiantes y funcionarios?

Sistema educativo. ¿Cómo se relacionará con otras entidades educativas?

Entorno inmediato. ¿Cómo se relacionará con el Estado y con el sector productivo?

“Convertir las especificaciones en una visión de futuro no es tarea fácil. Requiere construir mentalmente la entidad que satisface simultáneamente cada una de ellas a través de su estructura, sus sistemas, y sus procesos.”

A su vez la **misión**, que es la razón de ser de la Universidad, actúa en la planificación estratégica como “puente entre la visión y la estrategia”. Dice al respecto Luis Ernesto Romero: “En el modelo de planeación estratégica se entiende por **Misión**, el enunciado escrito que permite distinguir una universidad de otras organizaciones en cuanto a sus finalidades, sus valores y políticas fundamentales, sus servicios, su mercado objetivo, su tecnología de apoyo, y principalmente su talento humano. La **Misión** de una organización, establece cuál es actualmente su cartera de programas y servicios básicos, sus objetivos más generales, sus prioridades, sus responsabilidades frente a la sociedad y a la comunidad académica. La **Visión**, es un conjunto de propósitos amplios -su deber ser- que sirven de guía para inspirar a la entidad hacia la búsqueda de un futuro determinado. Es un marco de referencia acerca de lo que desea ser como institución organizada y que le permite integrar e inspirar a sus miembros con sentido de largo plazo”¹⁰.

La **misión**, sostiene Aldana, generalmente se construye como respuesta a los interrogantes siguientes:

¹⁰

Luis Ernesto Romero: Op. cit. p. 36

“¿**Qué?** Su respuesta debe sintetizar lo que hace la entidad, la tarea principal que realiza o debe realizar de hoy en adelante, para contribuir al logro del proyecto social, tal como ella lo interpreta. Para ello, la universidad debe tomar en cuenta las expectativas generalmente conflictivas de su entorno inmediato (el que le proporciona los insumos que requiere para existir) y de su entorno más amplio (la sociedad de la cual considera que forma parte).

¿**Para qué?** Es la explicación de la contribución que espera hacer al proyecto social y de cómo la visión que tiene de su futuro la sitúa dentro de la sociedad para beneficio mutuo.

¿**Cómo?** Son los medios que utilizará para el cumplimiento de la tarea principal y que, simultáneamente, responden a las necesidades y aspiraciones de sus directivos, profesores, estudiantes y demás grupos o actores que la integran, reciben los beneficios que presta o comparten sus ideales”.

Un buen enunciado de **misión** para una universidad, según Russell Ackoff (citado por Eduardo Aldana¹² debe caracterizarse por:

- a. Formular objetivos que permitan derivar indicadores de progreso hacia resultados. Si los objetivos no permiten medir desempeño y estimular su mejoramiento permanente, no tienen valor alguno;
- b. Diferenciar la universidad de otras universidades, hasta el punto de establecer su individualidad y aún su singularidad. Una forma de establecer la individualidad es con la definición del campo de acción;
- c. Definir el negocio en que la universidad quiere estar. Ello se logra usualmente buscando un concepto unificador que amplía su perspectiva de sí misma y al mismo tiempo le permite reenfocarse;
- d. Ser relevante para todos los grupos interesados en la universidad el establecer de manera clara como se pretende satisfacer sus aspiraciones vitales y estimular de esta manera su compromiso como entidad;
- e. Producir entusiasmo y servir de inspiración a todos los que la universidad desea hacer participar en su desenvolvimiento.

¹²Eduardo Aldana Valdés: Planeación universitaria, etc. p.

Segunda parte:

Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio

Contenido

¿Una época de cambios o un cambio de época?

Las Universidades frente al cambio.

Las Universidades como organizaciones.

Factores que inciden en una institución y le dificultan adoptar procesos de cambio.

De la administración tradicional a la gestión estratégica.

Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio.

I. ¿Una época de cambios o un cambio de época?

La humanidad ha entrado en un proceso acelerado de cambios, que se manifiesta en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural, de suerte que puede afirmarse que estamos viviendo el inicio de una **nueva era civilizatoria**. Asistimos a cambios en la cosmovisión, en los modelos de desarrollo, en los paradigmas científicos y tecnológicos y hasta en las creencias.

Al borde del final del siglo XX, el Consejo Ejecutivo de la UNESCO encargó a un grupo de eminentes intelectuales, presididos por el pensador francés Jerome Bindé, que elaborara un documento sobre las principales tendencias que se advierten en el mundo actual y que pueden transformarse en verdaderos desafíos para la humanidad en el siglo XXI. El Grupo identificó diez tendencias principales, a las cuales vamos a referirnos, muy brevemente.

Primera tendencia.

El rápido desarrollo de la tercera revolución industrial, el continuo progreso de la globalización y sus crecientes efectos, que están realmente conmoviendo los fundamentos de la sociedad, pero cuyo principal riesgo es que están generando a nivel mundial, una sociedad dual, cada vez más inequitativa, entre las naciones y al interior de éstas. La globalización se caracteriza por su asimetría: concentra la riqueza en sectores muy reducidos y conduce a la miseria a capas cada vez más extendidas de la población. De esta suerte, genera tendencias disociadoras. El reto es qué hacer para transformarla en una globalización incluyente y liberadora, en vez de excluyente y dominadora. En otras palabras ¿cómo hacer para que se inspire no en la acumulación de utilidades sino en la solidaridad humana?

Segunda tendencia.

La pobreza, inequidad y exclusión ¿están indefectiblemente ligadas a la mundialización? ¿Pueden modificarse estas tendencias, o más bien serán reforzadas? Pese a los progresos hechos en los últimos años mediante la promoción del paradigma del desarrollo humano sustentable, la mitad de la población mundial lucha por sobrevivir con menos de dos dólares diarios. La humanidad enfrenta así el reto de "gobernar" la globalización desordenada, a fin de que ésta no sea destructiva sino constructiva del tejido social, para lo cual se requiere que responda a la ética y la equidad. En una palabra: una globalización para el bienestar de la gente y no únicamente para el mercado y la acumulación de ganancias por parte de las transnacionales.

Tercera tendencia.

La emergencia de nuevas amenazas a la paz, la seguridad y los derechos humanos. Surgen nuevas formas de violencia y de conflictos, con las características que ahora son más frecuentes al interior de los Estados que entre los Estados (racismo, xenofobia, intolerancia religiosa o étnica, discriminación, ultranacionalismo). Los conflictos al interior de los Estados y las confrontaciones interétnicas o intercomunales podrían ser los conflictos *par excellence* del siglo XXI. De ahí el reto de promover el paradigma de cultura de paz, la solución pacífica de los conflictos, la tolerancia y el "*aprender a vivir juntos*", uno de los pilares de la educación para el siglo XXI.

Cuarta tendencia.

Los problemas provenientes del crecimiento excesivo de la población mundial. La población mundial alcanzó 1.000 millones de personas en 1804, 2.000 en 1927, 4.000 en 1974 y 6.000 millones en octubre de 1999. De seguir las tendencias actuales, en 2028 llegará a 8.000 millones y a 9.000 millones en 2054. Luego, por la adopción de políticas de población vendrá una regresión y disminución, hasta estabilizarse en unos 8.000 mil millones. Pero, si no se adoptan programas para el control de la población, principalmente en el campo educativo, llegará a 14.000 millones en 2050, 52.000 millones en 2100 y 255.000 millones en el 2150. El planeta tierra no podría soportar una población de tal magnitud. Curiosamente, los países más desarrollados experimentarán una constante declinación de su población joven y un incremento de sus jubilados, de manera que en Europa se estima que para equilibrar el balance entre su población económica activa y la no activa, se van a necesitar, entre ahora y el año 2050, nada menos que 159 millones de inmigrantes. El reto consiste, entonces, en promover la educación, sobre todo de las mujeres, pues está demostrado que la mujer educada está más capacitada para controlar su fecundidad. Un estudio realizado en Brasil demostró que las mujeres sin ninguna educación tienden a procrear 6.5 niños como promedio, frente a 2.5 las mujeres con educación secundaria. Si la población sigue creciendo con el ritmo actual, será

necesario construir, en los próximos años, cerca de un mil nuevas ciudades de tres millones de habitantes, es decir, tantas como las que ahora existen.

Quinta tendencia.

La rápida degradación del medio ambiente, provocada por el recalentamiento del planeta, los modelos consumistas contrarios al desarrollo sustentable, la contaminación del aire, de las aguas y de los suelos, todo esto acompañado de una reducción sin precedentes de la biodiversidad de los ecosistemas del mundo. Desde el comienzo del siglo XX, la temperatura del globo ha subido un grado en los continentes y 0.6 grados en los océanos, en buena parte debido a las emanaciones de dióxido de carbono, el gas de efecto invernadero, principal responsable del calentamiento y de la destrucción de la capa de ozono, producido por la quema de combustibles fósiles. La capa de hielo que cubre el Océano Ártico es hoy día 40% más delgada que hace 40 años. Cerca de la cuarta parte de la humanidad carece de agua potable. La Organización Mundial de la Salud estima que 30 millones de personas mueren cada año por enfermedades infecciosas o epidemias causadas por la contaminación del agua. Mientras en los Estados Unidos un habitante consume para uso doméstico 425 litros diarios de agua, Francia solo dispone de 150 litros y en las zonas rurales de Asia y África no más de 10 litros. Hay una acentuada tendencia a la escasez del vital líquido. El reto consiste en crear una nueva "*cultura del agua*", que estimule su ahorro y una "*ética del agua*" que la distribuya globalmente con más equidad. Por otra parte, el tamaño del agujero de la capa de ozono encima de la Antártida, que protege la vida del planeta de los rayos ultravioleta, ya es igual a dos veces y media el tamaño de Europa y tiende a crecer por el incremento de la contaminación generada por las industrias. Si continúa al ritmo actual la destrucción de los bosques tropicales húmedos, que contienen el 50% de las especies conocidas y la gran mayoría de las desconocidas, hacia el año 2025 el 25% de las especies animales habrán desaparecido del planeta. El filósofo francés Michel Serre, ha propuesto un "**contrato natural**" entre la especie humana y la naturaleza, que sobre la base de principios éticos conserve la "**Terre Patrie**", la "**Tierra Patria**", como Edgard Morin llama a la "**Madre Tierra**", para las presentes y las futuras generaciones.

Sexta tendencia.

La emergencia de la "sociedad de la información" es otra de las tendencias identificadas, pero que es susceptible de generar una nueva desigualdad: la "desigualdad digital", que divide a la humanidad entre los que tienen acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y quienes no lo tienen. De las seis mil millones de personas que forman la población mundial sólo cerca de 45 millones tienen acceso a la INTERNET (2.4% de la población total). El 80% de esa población ni siquiera tiene acceso a las telecomunicaciones básicas. Menos de tres individuos de cada 100 tiene acceso a las nuevas tecnologías de la información. Además, surge el desafío de establecer normas éticas para la navegación en el ciberespacio, de suerte que la "*cibercultura*" esté acompañada de "*ciberética*".

Séptima tendencia.

Participación más democrática de las naciones. Avizorarse cambios en los sistemas democráticos y en el sistema mundial de las Naciones Unidas como consecuencia de la globalización, que demanda una participación más democrática de las naciones en la adopción de las decisiones que tienen repercusión mundial. Hay delitos, por ejemplo, que trascienden las fronteras de los estados, como el narcotráfico, el crimen organizado, la corrupción y el genocidio. Se estima que el narcotráfico internacional genera utilidades del orden de los 400 mil millones de dólares por año, equivalente al 8% del comercio mundial. Las mafias internacionales, a su vez, controlan ingresos hasta por 1.5 trillones de dólares por año. Se habla sí de reformar el sistema de las Naciones Unidas para suprimir el Consejo de Seguridad y establecer órganos más democráticos para el gobierno del planeta, con representantes de los Estados, la sociedad civil y las corporaciones, a fin de redistribuir las responsabilidades.

Octava tendencia.

La relevancia mundial del rol de la mujer y una nueva perspectiva hacia una mayor equidad de género en la educación y en la representatividad, en todas las esferas de la actividad humana. El siglo XX no logró cancelar las inequidades existentes entre los géneros, las que aún persisten en casi todas las regiones del mundo, incluyendo países evanzados y subdesarrollados. Una mayor acumulación de riquezas en las naciones, no es de por sí un factor determinante para superar las desigualdades de género. Sin embargo, notables progresos se han hecho hacia una mayor igualdad de géneros, de suerte que puede asegurarse que existe una tendencia irreversible en tal sentido.

Novena tendencia.

Pluralismo, diversidad y creatividad. El siglo XXI debería ser el siglo del pluralismo cultural, de la diversidad y la creatividad, en un mundo globalizado y de redes informáticas. Las nuevas tecnologías de la comunicación y la información favorecen el diálogo intercultural, aunque también se corre el riesgo del dominio de unas culturas sobre las otras. En la actualidad, el 80% de los sitios de la Internet están en idioma inglés, no obstante que solo una de cada diez personas en el mundo habla esa lengua. Debería existir una mayor diversidad lingüística, especialmente si se toma en cuenta que los especialistas estiman que al final del siglo XXI al menos la mitad de las 6,700 lenguas que se hablan hoy día en el mundo habrán desaparecido. Algunos estiman que a la humanidad le aguardan dos escenarios posibles: uno pesimista, que sería "el choque de civilizaciones" como lo predice Samuel Huntington; y otro optimista, que implicaría un clima cada vez más consolidado de tolerancia, pluralismo y convivencia multicultural. Que prevalezca uno u otro dependerá de los valores que transmitan los sistemas educativos. También se observa una tendencia a la "tecnologización de la cultura", es decir de la aplicación a la cultura de las

tecnologías industriales. ¿Estaremos a las puertas de una "sociedad programada"? El reto consiste en permitir el acceso a todas las culturas y de todas las culturas. En Internet existen 12.000 redes de acceso público frente a 28.000 redes cerradas (closed networks) similares a los clubs privados.

Décima tendencia.

La ciencia y tecnología estratégica. Finalmente, la sociedad emergente del conocimiento asigna a la ciencia y a la tecnología un rol cada día más estratégico e importante. Si bien este rol puede augurar grandes beneficios a la humanidad en la lucha contra las enfermedades, por ejemplo, también suscita una serie de retos de naturaleza ética, como sucede con las posibilidades de la manipulación genética, la clonación de seres humanos, etc... El reto es darle mayor relevancia a la **bioética**, es decir al tratamiento ético de las inmensas posibilidades que representa la biotecnología. Como nunca antes será cierto el aforismo de Rabelais: "ciencia sin conciencia es la ruina del alma". Una vez más la educación tiene aquí un gran papel que jugar pues, en definitiva, la educación está llamada a ser, como lo dice el documento de la UNESCO, "la maestra más importante de la humanidad". Una educación que nos enseñe a ser, a conocer, a hacer, y a vivir juntos en la aldea planetaria, como propone el Informe Delors.

En su última obra "*Un Mundo Nuevo*", el Profesor Federico Mayor afirma: "El siglo XX nos legó dos transformaciones de gran calado que han alterado profundamente nuestra visión del mundo: la **revolución científica**, que al par de extraordinarios descubrimientos nos ha llevado de una edad de certeza y dogmatismo a un océano de dudas e incertidumbres; y la **tercera revolución industrial**, que está cambiando radicalmente la sociedad contemporánea por el influjo de los avances de la informática y la telemática, que paradójicamente acercan a las naciones por el fenómeno de la mundialización y, a la vez, las alejan al generar desigualdades cada vez más abismales entre ellas en cuanto acceso a los beneficios de la globalización, el conocimiento y la información. "Basada en la revolución cibernética y el orden de los códigos -informático hoy, genético mañana- la tercera revolución industrial supedita la sociedad de la producción material, afirma Mayor, a un nuevo imperio, inmaterial, al de los signos de la "**sociedad programada**", anunciada por Alain Touraine. La mundialización, continúa el autor, que acompaña a la tercera revolución industrial, está a punto de partir al mundo en dos: el mundo de los **globalizantes**, que es la quinta parte de la humanidad que disfruta del 80% del Producto Interno Bruto Mundial y el de los globalizados, que sólo tiene acceso al 20% restante. "**Un fantasma recorre el mundo: la sociedad disociada**"... "Una nueva era de segregaciones rompe ahora la sociedad, el trabajo, la familia, la escuela y la patria".

Tras examinar los retos y desafíos que enfrenta la humanidad, sobre la base de la más reciente información científica disponible, el autor aboga por un cambio de rumbo, pues son evidentes los signos del deterioro que hemos producido en el medio ambiente y en la disponibilidad de recursos, incluyendo el agua, verdadero "oro azul" del planeta. Hay un "malestar en la globalización", como el "malestar en la

civilización” que detectó Freud en su tiempo. Asistimos a un “**crepúsculo civilizatorio**”, cuya raíz más profunda se encuentra en la crisis de valores y las llamadas “enfermedades del alma”. Pero, estamos aún a tiempo de conjurar el “crimen perfecto” que es la autodestrucción de la especie humana.

Los retos que la humanidad debe enfrentar los resume el Profesor Mayor en la construcción de la paz, la lucha contra la pobreza y la exclusión, el desarrollo humano sostenible, la sana gestión del medio ambiente planetario y la búsqueda de un nuevo rumbo, pues, como escribió Séneca: “No hay viento favorable para quien no sabe adónde va”. “¿Será el siglo XXI sinónimo de desigualdades crecientes y vertiginosas?” se pregunta el autor. ¿Lograremos superar la propensión al consumismo? nos preguntamos nosotros. Un estudio reciente afirma que se necesitarían tres planetas Tierra si toda la población del mundo accediera a los estilos de consumismo que prevalecen en los Estados Unidos. El planeta Tierra no resistiría la existencia de seis mil millones de tarjetas de crédito.

II. Las Universidades frente al cambio.

El proceso de globalización ofrece un gran potencial de crecimiento económico y abre nuevas oportunidades, pero reservadas para los que tienen capacidad competitiva, pues excluye, en forma creciente, a los que no la tienen. Los países que aspiren a competir en los nuevos espacios económicos tienen que dar atención preferente a la formación de sus recursos humanos del más alto nivel, al desarrollo científico, al progreso técnico y a la acumulación de información, todo lo cual significa priorizar las inversiones en educación, ciencia, tecnología e investigación.

La educación, y de manera particular la de nivel superior, está, pues, llamada a constituirse en la inversión prioritaria, en la inversión estratégica del siglo XXI. Porque, indudablemente, vamos hacia una sociedad basada en el conocimiento y el aprendizaje. Existe una irreversible tendencia a la “desmaterialización” del proceso productivo, hasta el punto que se afirma que el siglo XX es “el siglo del derrumbe de la materia”, pues hay cada vez menos uso de materias primas y mayor incorporación de los llamados “intangibles”, es decir conocimiento e información. Se habla así de una “**economía del saber**”. El capital intelectual deviene hoy en día en el principal activo de la empresa contemporánea. Al finalizar el siglo, la cantidad de materia prima por unidad de producción industrial representa dos quintas partes de la utilizada en 1930. La demanda mundial de productos con alta tecnología aumenta 15% al año; la de materias primas no llega al 3%. Las industrias dinámicas de la sociedad del conocimiento son las llamadas “**industrias de la inteligencia**”, a saber, informática, biotecnología, ingeniería genética, microelectrónica, robótica, industria espacial y los nuevos materiales.

El mejoramiento substancial de nuestra competitividad implica, entonces, conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas; significa elevar la **calidad** de nuestros sistemas educativos y la preparación de nuestros recursos

humanos al más alto nivel posible, formar la "inteligencia científica" de nuestros países. Competitividad implica incorporar el progreso técnico a la actividad productiva. Hoy en día no solo compiten los aparatos económicos y las empresas, sino también las condiciones sociales, los sistemas educativos y las políticas de desarrollo científico y tecnológico. En realidad, es la sociedad entera, el país mismo, quien compite y no sólo el sector empresarial. "La carrera económica y geopolítica del siglo XXI, afirma Hernán Gómez Buendía, es una carrera entre los sistemas educativos".

La época de cambios que vivimos genera un sentimiento de crisis por las incertidumbres que han tomado el sitio de antiguas certidumbres. Tal sentimiento abarca los sistemas educativos, sin que escapen las propias universidades. El reto consiste en transformar la incertidumbre en creatividad. Será preciso educar para el cambio y la incertidumbre. "La comunidad académica, ha escrito don Federico Mayor, deberá tener el coraje de decirle a la juventud que las prerrogativas y certezas ya no forman parte del presente: es en la incertidumbre donde está la esperanza al filo de las sombras y las luces". "Una teoría verdadera, afirma Popper, no es más que una hipótesis que ha resistido hasta ahora los esfuerzos por refutarla"... "La realidad parece más bien un sistema inestable, como una nube", agrega Popper. "Es el resultado del caos y del orden", agrega Prigogine. Las mismas leyes físicas, en vez de expresar certidumbres hoy se afirma que expresan **probabilidades**. Vivimos así una "nueva era científica": la "era de las posibilidades o probabilidades", en materia científica. Como dice Ilya Prigogine: "venimos de un pasado de certidumbres conflictivas -ya estén relacionadas con la ciencia, la ética, o los sistemas sociales- a un presente de cuestionamientos". La saturación de información incrementa la incertidumbre. Vivimos en la incertidumbre y nos sentimos desbordados por los cambios. "El pensamiento mágico, la religiosidad, el consumismo hedonista o el nihilismo escéptico vienen a cubrir el gigantesco vacío de sentido que hoy padece la humanidad", afirma el filósofo argentino Augusto Pérez Lindo.

¿Cuál es el papel de la educación superior en el umbral de un nuevo siglo y de un nuevo milenio, en un mundo en proceso de cambio y transformación? Ante un mundo en proceso de cambio, la educación permanente aparece como la respuesta pedagógica estratégica que hace de la educación asunto de toda la vida y dota a los educandos de las herramientas intelectuales que les permitirán adaptarse a las incesantes transformaciones, a los cambiantes requerimientos del mundo laboral y a la obsolescencia del conocimiento, característica de la ciencia contemporánea que se renueva en períodos cada vez más cortos, a la vez que se incrementa a un ritmo cada vez más acelerado.

En Europa han llegado a la conclusión de que hoy día las personas tienen que estar preparadas para cambiar de empleo o carrera cinco o seis veces a lo largo de su vida laboral. Datos recopilados por el educador peruano León Trahtemberg señalan que en los Estados Unidos se estima que para el siglo XXI todo empleado profesional

requerirá aproximadamente treinta créditos de estudios superiores adicionales, cada siete años, si quiere mantenerse vigente en el mercado laboral.

No debe, entonces, extrañarnos que la revalorización del concepto de **educación permanente** sea quizás el suceso más importante ocurrido en la historia de la educación de la segunda mitad del presente siglo. Decimos revalorización, por cuanto la idea de la continuidad del proceso educativo no es nueva, aunque ha sido en estas últimas décadas que los teóricos de la educación han señalado, con mayor precisión, las fecundas consecuencias que para el porvenir de los procesos de enseñanza y aprendizaje tiene la adopción de la perspectiva de la educación permanente. Ya el francés Claparede había escrito: "La educación **es** vida y no preparación **para** la vida. Y José Martí nos había advertido que el hombre se educa desde que nace hasta que muere.

Esta nueva visión de la educación, que es la visión para el nuevo siglo, implica cambios en el quehacer de los docentes y en su formación inicial y continua. Ellos también necesitan ser formados en la perspectiva de la educación permanente. "El educador para el siglo XXI, escribe el profesor colombiano Alvaro Recio, será un pedagogo-investigador con una honda formación humana y social, de modo que se convierta en agente de cambio de él mismo, de sus alumnos y de la comunidad circundante." ..."La enseñanza se orientará, también, a que el alumno aprenda a trabajar, a investigar, a inventar, a crear y a no seguir memorizando teorías y hechos. Debe participar en el proceso educativo. Debe prepararse para la *auto-formación*, *auto-educación* y *auto-evaluación*. Lo cual significa que el estudiante debe adquirir la responsabilidad de orientarse a sí mismo y de manejar su propia formación. En una educación bajo esta concepción el educador debe ser un animador o estimulador y, además, debe trabajar en equipo con sus alumnos para identificar y seleccionar los problemas, para que no memoricen sino que aprendan a utilizar todos los medios de información desde la biblioteca, la radio, el cine, la TV, Internet, y a cómo acceder a las bases de datos nacionales e internacionales".

Los educadores para el próximo milenio, necesitan formarse en un nuevo paradigma: el paradigma del aprendizaje, en el cual los educadores son primordialmente diseñadores de métodos y ambientes de aprendizaje, que trabajan en equipo junto con los estudiantes, de suerte que en realidad devienen en co-aprendices. El educador, a la vez que forma, se está formando, y a la vez que enseña, aprende.

En la educación para el siglo XXI, como ya lo dice la "*Declaración Mundial sobre la Educación para Todos*" (Jomtien, 1990), lo importante son los aprendizajes realmente adquiridos por los educandos, y que estos se traduzcan en un desarrollo genuino del individuo o de la sociedad, de suerte que adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores.

La vocación de cambio que imponen la naturaleza de la sociedad contemporánea y la globalización, implica una Universidad al servicio de la imaginación y la creatividad, y no únicamente al servicio de una estrecha profesionalización, como

desafortunadamente ha sido hasta ahora entre nosotros. La educación superior, de cara al siglo XXI, debe asumir el cambio y el futuro como consustanciales de su ser y quehacer, si realmente pretende ser contemporánea. El cambio exige de las instituciones de educación superior una predisposición a la reforma de sus estructuras y métodos de trabajo, lo que conlleva asumir la flexibilidad como norma de trabajo en lugar de la rigidez y el apego a tradiciones inmutables. A su vez, la instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva en su labor, harán que las universidades contribuyan a la elaboración de los proyectos futuros de sociedad, inspirados en la solidaridad, en la equidad y en el respeto al ambiente. En suma, proyectos de desarrollo humano endógeno, integral y sostenible.

Las Universidades y las instituciones de educación superior, en general, tal como lo recomienda la *"Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI"* (París, 1998), deberían transformarse en **centros de educación permanente** para todos. Asumir este reto implica para ellas una serie de transformaciones en su organización académica y métodos de trabajo. Pero, al actuar como centros de formación y actualización permanente del conocimiento, la persona humana sería el núcleo de sus preocupaciones y la justificación de su quehacer, lo que equivaldría a decir que un nuevo humanismo encontraría albergue en la antigua Academia.

En la educación superior del siglo XXI deberá darse una gran diversificación de ofertas de oportunidades educativas de tercer nivel. Cada vez más triunfa el criterio de concebir la formación postsecundaria como un todo, sistemáticamente organizado, de suerte que se contemplen interrelaciones entre las distintas modalidades y vinculaciones muy claras con el mundo del trabajo, así como posibles salidas laterales, acreditadas con títulos o diplomas intermedios. El criterio de diversidad deberá también aplicarse a la diversificación de las formas de financiación de la educación superior, procurando una creciente participación del sector privado en el financiamiento global de la educación superior, sea ésta pública o privada. Para ello se requiere una más estrecha y fructífera relación entre las universidades y el sector productivo.

Después de la *"Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI"*, que tuvo lugar en París, en octubre de 1998, varios organismos internacionales de financiamiento han venido modificando su visión sobre el papel estratégico de la educación superior en los esfuerzos conducentes al desarrollo. El Informe elaborado por un grupo de especialistas convocados por la UNESCO y el Banco Mundial e intitulado: ***"La Educación Superior en los países en desarrollo. Riesgo y Promesa"***, se inicia con una frase del Presidente de la Rice University, Malcolm Gillis, que le sirve de epígrafe:

"Hoy día, más que nunca antes en la historia de la humanidad, la riqueza o pobreza de las naciones dependen de la calidad de la educación superior"...

El Informe reconoce que en los Estados Unidos se estima que el capital humano es ahora tres veces más importante que el capital físico.

Pero, para que la educación superior juegue ese rol estratégico que se le reconoce, ella también necesita emprender, como lo advirtió la *Declaración Mundial de París*, "la transformación más radical de su historia", a fin de que su labor sea más pertinente a las necesidades sociales y eleve la calidad de su docencia e investigación a niveles internacionales aceptables.

III. Las Universidades como organizaciones.

Las universidades, y demás instituciones de educación superior, son organizaciones. De ahí que se esté transfiriendo a su administración una serie de conceptos e instrumentos que provienen de las teorías más modernas sobre la administración de las organizaciones, entre ellas el concepto de **estrategia**. "Aunque esta conceptualización, nos advierten los especialistas, se aplica principalmente a las empresas productivas y de servicios, es igualmente utilizable en instituciones educativas en general y a las universidades en particular". A su vez, Luis Ernesto Romero nos dice:

"El hecho de que la disciplina administrativa haya surgido en principio para resolver los problemas de las organizaciones productivas, no le resta posibilidades para su aplicación en otro tipo de organizaciones sociales como la universidad. Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución, es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa, que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines".

El Profesor Adrién Payette, de la Escuela Nacional de Administración Pública de Québec, en su conocida obra "**La Eficacia de los gestores y las organizaciones**", (*Presses de l'Université du Québec*), publicada por la OUI en 1990, afirma que:

*"Las organizaciones son seres muy complejos, sorprendentes y poco conocidos. Aun si actualmente somos más conscientes de que vivimos en una sociedad de organizaciones, la organización no es una invención contemporánea. La organización es la forma para que el hombre viva en sociedad. Cuando no están organizados, los hombres se organizan. Los hombres son organismos que producen organización. Ellos no pueden ponerse a vivir juntos, espontáneamente, como sueña el anarquista. La organización es el medio social. La sociedad es un tejido de organizaciones. Las organizaciones son consideradas entonces como trozos de sociedad más densos, trozos cuyas articulaciones, papeles y funciones son más explícitos. Pero si de manera más simple usted le preguntara a la gente "¿Qué es una organización?", la respuesta sería: "Es donde voy todos los días a ganarme el pan". Organización es asociada con: el pan y el sudor; el salario; la necesidad de **trabajar**. Si una organización no es sinónimo de **trabajo**, puesto que hay organizaciones donde no se trabaja, el trabajo, parece bien, ser sinónimo de organización. Trabajo hace referencia a obligaciones, dificultades, necesidades. Y pese a los lindos discursos*

que hacemos, es el **trabajo obligatorio** el que se encuentra en el corazón de la organización; la necesidad de ganar su pan es el centro de motivación de todos los miembros de la organización. De esta forma, la organización se vuelve sinónimo de dificultad, obligación, necesidad... por lo menos para quienes el trabajo no tiene ni tendrá fácilmente, el sentido de entretenimiento, realización de sí, completo desarrollo”.

En su clásica obra “**La estructuración de las organizaciones**”, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, 1988), Henry Mintzberg analiza las que él considera las cinco partes fundamentales de la organización, que aquí nos limitamos a mencionar:

- a. **El núcleo de operaciones**, que abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios;
- b. **El ápice estratégico**, que se ocupa de que la organización cumpla efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, sindicatos laborales, grupos de presión, por ejemplo);
- c. **La línea media**, que es la cadena de directivos intermedios, con autoridad formal, que unen el ápice estratégico con el núcleo de operaciones;
- d. **La tecnoestructura**, que son los analistas de control que sirven para afianzar la normalización en la organización
- e. **El staff de apoyo**, que es el personal de las unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo del trabajo de operaciones.

Si asumimos las Universidades como organizaciones, nos resulta muy útil recurrir al texto del Dr. Luis Ernesto Romero, Profesor del Magister en Dirección Universitaria de la Universidad de Los Andes, en Bogotá, Colombia, intitulado: **Administración Superior (Una aproximación a la modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica)**, Santafé de Bogotá D.C., 1996), quien nos ofrece los conceptos siguientes:

“Fenómenos como el surgimiento y desarrollo de la profesión académica, la conformación de una burocracia administrativa y los conflictos de valores al interior de las instituciones universitarias hacen aparecer a éstas también como organizaciones complejas, ambiguas y paradójicas.

“Las instituciones universitarias están enfrentadas a múltiples audiencias y a una diversidad muy amplia de demandas por parte de diferentes grupos de actores internos y externos, todo lo cual presupone un gran reto para quienes son responsables de su funcionamiento y dirección. Esto le exige que sea administrada

con base en principios y prácticas de gestión moderna, para su correcto y eficiente funcionamiento.

“Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución, es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa, que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines. Asumir una perspectiva organizacional y de gestión administrativa para el estudio de una organización o una parte de ésta, significa considerar inicialmente dos categorías centrales: la conformación organizacional y la forma de gestión predominante. En lo referente a la primera categoría, se consideran a su vez la estructura organizacional y los procesos organizacionales.

“La división del trabajo, establece la distribución de las tareas que deben realizar los miembros de una institución universitaria en la búsqueda de cumplir con sus finalidades. Formalmente, se estipula una división entre: i) las funciones administrativas de dirección, ejecución y apoyo administrativo y ii) las funciones académicas de docencia e investigación. En la práctica, esta división parece no existir en muchas instituciones. El personal docente -casi siempre insuficiente- se encuentra desempeñando funciones diferentes de aquellas que por definición debería realizar.

“Entre tales funciones, aparece la dirección de programas académicos, la coordinación de comités, la elaboración de informes no-académicos (financieros por ejemplo), la búsqueda y tramitación de créditos y donaciones e incluso de actividades secretariales, funciones que con mucha frecuencia deben realizar investigadores y docentes con la lógica sobrecarga de trabajo y la pérdida de un tiempo valioso -además de costoso- que incide en sus posibilidades de producción intelectual. Cada una de las grandes agrupaciones de funciones -las académicas y las administrativas- tiene también su propia división interna del trabajo.

“Para el funcionamiento de estas unidades organizacionales en forma coordinada, aparece la prescripción de normas y reglamentos que formalizan las diferentes actividades que realizan los funcionarios y las unidades. Tales normas regulan las relaciones entre los miembros de la organización y estandarizan los procesos administrativos y académicos que se realizan dentro de la misma.

El grado y calidad de la normatización y reglamentación de una universidad, incide en forma definitiva en su vida académica y en los resultados de sus actividades. Estos agilizan o entorpecen las actividades que realizan sus miembros y les facilitan o restringen sus comportamientos para el logro de los fines institucionales.

“Como consecuencia de la necesidad de dirigir el trabajo agrupado por áreas y velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos, se presenta la división del poder entre organismos y/o individuos a quienes se les asigna un determinado grado de autoridad y responsabilidad por la totalidad (p.e: rectoría) o una porción (p.e:

decanatura) de las funciones requeridas para que la institución cumpla de la mejor manera posible sus finalidades.

“Este aspecto organizacional relacionado con el poder, es uno de los aspectos más complejos y difíciles de enfrentar en la dirección universitaria. Los numerosos grupos de interés dentro y fuera de una entidad de educación superior, con visiones diferentes -y muchas veces contrapuestas- sobre sus finalidades y tareas, son fuente permanente de conflictos y tensiones que afectan la vida institucional.

“La división del poder conduce a la jerarquización o establecimiento de niveles de dirección, ejecución y operación que reflejan ámbitos y niveles de autoridad diversos. Con relación a los procesos organizacionales, se consideran en este componente entre otros; los mecanismos de toma de decisiones, las interacciones entre los miembros de la organización (o de las áreas que la conforman) y los flujos de información y comunicación que definen la dinámica de sus miembros y la asignación de responsabilidades, objetivos y metas.

“El grado de centralización o descentralización de las actividades de una unidad organizacional (área, facultad, departamento, etc.), depende de su ubicación dentro de la estructura orgánica de la institución e incide directamente sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones y responsabilidades.

“El proceso decisorio está a su vez influido por la mecánica formalmente definida para llegar a una decisión y por los niveles de decisión establecidos acorde a la importancia e impacto que pueda tener una decisión en particular sobre la vida institucional en conjunto o sobre una parte de ella.

El grado de centralización y descentralización dentro de una universidad, predetermina también los flujos de información y los canales de comunicación necesarios para coordinar y para apoyar el desarrollo de las actividades de las diferentes unidades organizacionales.”

IV. Los factores que inciden en una institución y que les dificultan adoptar procesos de innovación.

Los seis puntos que siguen son tomados del libro de Nordvall: *“The Process of change in Higher Education Institution”* (1988).

Primero. Cambio

Las instituciones universitarias funcionan como organizaciones cerradas y muy poco receptivas a incorporar iniciativas y sugerencias de su entorno. Esta resistencia al cambio es un hecho natural en todos los sistemas como una forma de preservar la identidad de la institución y de mantener su homeóstasis.

Segundo. **Cultura institucional**

La cultura de la organización (sistema de normas, creencias, valores, etc.) condiciona la forma de actuar de las personas dentro de una institución. Cambiar una organización exige, por tanto, modificar su cultura (creencias, valores, normas, símbolos, etc.) (De MIGUEL, 1993). Por ello, es necesario que se produzca un ajuste entre las innovaciones que se promueven y la cultura existente dentro de la institución. Cuando ambas culturas discrepan la innovación es una utopía.

Tercero. **Potencialidad del individuo**

Los cambios, a su vez, son promovidos por personas, lo que exige que se incida especialmente sobre los individuos. Es necesario aprovechar las potencialidades de todas las personas de una organización. Mientras no se consiga un grupo significativo de personas que manifiestan una actitud favorable a la innovación, ésta será entendida como algo poco creíble. Por tanto, sensibilizar e incentivar a los grupos es un requisito imprescindible para la innovación. La universidad debe hacer creíble que existe una preocupación real por la función docente, dándole el necesario valor añadido para movilizar sus recursos humanos en dicha dirección, consiguiendo, de este modo, que la docencia logre un mejor posicionamiento con relación a la función investigadora.

Cuarto. **Las culturas institucionales.**

Además de la cultura, existen otros problemas relativos a la estructura de las organizaciones universitarias, que también condicionan los procesos de innovación. Las sub unidades (principalmente los Departamentos) en las que se organizan las universidades tienen sus propias metas y contenidos, diferentes una de otras, lo que dificulta que puedan ejercer su función como agentes internos de cambios. En realidad es incluso difícil, poder hablar de una cultura universitaria, sería más correcto hacerlo de las múltiples culturas que conviven en el seno de la universidad.

Quinto: **Innovación.**

Otro de los problemas, más acentuados si cabe en la Enseñanza Superior, es la definición y delimitación del propio concepto de innovación. Aunque es cierto que, desde el punto de vista teórico, la innovación se interpreta como un producto y como tal, puede ser identificado por aspectos muy diversos, la realidad es distinta, pues se suele relacionar con la investigación científica, lo que conlleva un cierto sesgo a la hora de decidir que un producto o estrategia pueda ser aceptado como innovación. Este hecho, además, provoca el escepticismo de los profesores ante la complejidad de las tareas y difícil compatibilidad con la actividad cotidiana, sin olvidar que muchos de los resultados de la llamada investigación no tienen una repercusión clara en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sexto. Nuevos modos de trabajo

Por último hay que resaltar que son muchos los factores que influyen sobre los procedimientos de creación y desarrollo de innovaciones, por lo que es preciso analizar todos los elementos presentes en la cultura universitaria para poder diseñar estrategias apropiadas. Entre dichos elementos cabe resaltar las resistencias de los profesores a adoptar nuevos "modos de trabajo" en su práctica docente y la escasa dedicación a desarrollar nuevos productos que incidan en su modo de actuar cuando, para muchos de ellos, la investigación constituye la ocupación a la que dedican más tiempo (GUIN, 1990).

V. De la administración tradicional a la gestión estratégica.

Acudimos, una vez más, al texto del Dr. Luis Ernesto Romero de la Universidad de los Andes (Colombia).

"Los rápidos y profundos cambios en el contexto económico, político y social de nuestra región, han hecho que los diversos actores sociales le demanden a nuestras universidades, respuestas igualmente ágiles y pertinentes para enfrentar tales cambios. Estas, podrán atender las demandas si cuentan no sólo con comunidades académicas de primer nivel, sino también con estructuras de organización y sistemas de gestión igualmente modernos. Así, la dirección universitaria adquiere una dimensión tan importante como la dimensión académica dentro de nuestras instituciones por su papel en la administración de los recursos humanos, técnicos y financieros tradicionalmente escasos en nuestras universidades.

"Aspectos como la mayor preocupación por la pertinencia y utilidad de los resultados sociales de la universidad al evaluar su eficacia organizacional, el trabajo en equipo, los procesos de descentralización administrativa, la búsqueda permanente de innovación en la cartera de servicios y la importancia de los conceptos de cultura y el clima organizacional, adquieren especial relevancia en esta nueva concepción sobre cómo hacer más eficiente la dirección universitaria.

"Como producto de la denominada modernidad, la dirección universitaria, responsable de los centros de educación superior, se ve enfrentada a nuevas condiciones, cuyas características son la turbulencia, la continuidad del cambio, su elevado nivel de aceleración y la transformación constante del entorno de las instituciones universitarias en todos los órdenes, en lo que podría denominarse una explosión de complejidad.

"Esta complejidad da origen a una permanente inestabilidad en los escenarios dentro de los cuales actúan los directivos universitarios. Las universidades requieren con urgencia ser orientadas por directivos con capacidad para interpretar esta complejidad y para contribuir a reconfigurar sus instituciones y hacerlas más flexibles

a escenarios cambiantes. Tal capacidad está asociada simultáneamente al uso de modelos y herramientas administrativas obtenidos por el directivo universitario mediante el aprendizaje formal y a la utilización de la intuición y el sentido común en sus procesos decisorios.

“Así como la dirección universitaria tiene hoy más que nunca antes la responsabilidad de orientar la educación superior hacia el cumplimiento de las nuevas demandas sociales para ofrecer conocimiento relevante, presentar propuestas y participar activamente en la vida de nuestros países, también tiene el reto de modernizar su forma de organizar y administrar sus entidades universitarias.

“La modernización académica está íntimamente ligada a la modernización de la dirección de nuestras universidades. Para enfrentar este reto, sus directivos requieren conocer, aprender y adaptar de otras organizaciones del sector público y privado, nuevas formas de hacer gestión y atreverse a poner en práctica nuevos modelos de administración actualmente en boga.

“Surge entonces un desafío para el futuro cercano de las instituciones de educación superior: éstas podrán atender mejor las demandas de los diversos actores de su entorno en la medida en que ellas mismas se modernicen no solamente en sus procesos científico-técnicos sino también en sus estructuras organizacionales y en su gestión directiva. En esto último, tienen mucho que aprender de otras organizaciones sociales de su contexto.

“Las anteriores consideraciones sobre la dirección universitaria requieren asumir una perspectiva organizacional y de gestión administrativa. Esto significa considerar inicialmente dos categorías centrales de análisis: la conformación organizacional de la entidad universitaria y la forma de gestión predominante reflejada en el estilo de trabajo de sus directivos. En lo referente a la primera categoría, analíticamente se consideran a su vez la estructura organizacional y los procesos organizacionales en tanto que en la segunda, es necesario considerar las habilidades y capacidades del directivo junto con los enfoques, modelos y herramientas que este utiliza en su labor de gestión universitaria.

“La forma de gestión hace referencia de una parte al uso de técnicas y herramientas administrativas utilizadas por la dirección universitaria para ejercer su acción sobre una entidad de educación superior y de otra al estilo de dirección imperante - autocrático o participativo- de quienes ejercen la función administrativa en la misma.

“En este punto, es posible que el lector haya podido intuir el valor y la incidencia que tiene considerar en la dirección universitaria los aspectos de organización y gestión en relación con el desarrollo y funcionamiento de las universidades. La importancia de complementar la perspectiva académica de análisis con la perspectiva administrativa es un hecho evidente o al menos sugiere la necesidad de prestarle una mayor importancia”.

La transformación de una Dirección Tradicional hacia una Dirección Moderna

| La Dirección Tradicional | La Dirección Moderna |
|--|---|
| Eficiencia y eficacia en función de obtener resultados para satisfacer intereses particulares del corto plazo. | Orientada a obtener resultados pertinentes y útiles a la sociedad y con visión a largo plazo. |
| centrada en los aspectos internos, rutinarios de la vida institucional con bajo interés por el entorno. | Considera el contexto para definir estrategias de integración de la institución y su medio externo. |
| Estilo de dirección autocrático, con niveles jerárquicos numerosos y muy centralizado. | Estilo participativo con estructura plana de pocos niveles y unidades descentralizadas de autonomía relativa. |
| Empleo asociado al salario y con bajos estímulos por eficiencia y por resultados. | Empleo asociado a opciones de autorrealización personal y con estímulos por resultados. |
| Control exhaustivo de lo existente y gran énfasis en minimizar costos, aún a costa de calidad. | Control selectivo y asignación de recursos a la innovación que permita la generación de valor agregado. |
| Moderniza prioritariamente en recursos físicos y técnicos. | Moderniza a través de valores y de educación y entrenamiento. |

“Las características de la dirección tradicional y la dirección moderna, surgen de analizar los discursos sobre los principios en que se basan cinco propuestas modernas de gestión a saber: gestión estratégica, gestión de la calidad total, gestión del servicio, gestión de la innovación y reingeniería administrativa, las cuales están hoy siendo apropiadas por organizaciones latinoamericanas de diverso orden”.

“El directivo universitario debe hoy buscar un adecuado equilibrio entre el corto y el largo plazo en sus decisiones y en sus procesos planificadores. Se espera que la institución a su cargo no solamente realice bien -con eficiencia- las tareas propias de su misión, sino que éstas deben contribuir al desarrollo y elevación del nivel de bienestar de la sociedad en la cual ejerce su acción. Una de las funciones más exigentes para el directivo universitario, es la formulación de una visión de futuro de su organización. Esta visión implica estimular a los miembros de la institución universitaria hacia la definición de un estado futuro deseado y construido colectivamente con la flexibilidad necesaria para adaptar continuamente la visión institucional a los continuos cambios ambientales.

“Los diagnósticos sobre la educación superior señalan el cortoplacismo de las decisiones y las acciones de nuestras universidades. En parte se explica esta ausencia de visión al largo plazo, por el énfasis en la obtención de resultados individuales de muchos directivos universitarios, cuya estadía en un cargo, depende esencialmente de los resultados que muestre en el corto plazo -un semestre o un año generalmente-.

“Tales estudios enfatizaron en la consideración del impacto de las organizaciones sobre su medio externo olvidando el proceso inverso; el impacto del medio sobre las mismas, lo cual limitaba su utilidad práctica. Una evolución posterior de los enfoques sistemático y contingencial, es el concepto de planeación estratégica, el cual incorporó en una visión empresarial -y posteriormente universitaria- las consideraciones sobre el entorno de las organizaciones para la formulación de sus objetivos y acciones para competir.

“De hecho, uno de los autores precursores de la visión contingencial, Alfred Chandler, planteó la relación entre la estrategia de una organización y su estructura que es fundamental en la denominada gestión estratégica. Esta, surge como sistema administrativo en la década de los 70 y alcanza su mayor utilización en la actividad directiva durante los años 80 en todo el mundo. Este modelo de gestión, enfatiza en la necesidad de que el directivo y su equipo de dirección, evalúen en forma permanente el entorno de su institución y sobre la base de este análisis, estructuren y definan la operación interna de la misma, es decir las decisiones se toman con base en una visión de afuera hacia adentro.

“El renovado interés por el ambiente externo de las organizaciones desde el punto de vista administrativo, trae como consecuencia la exigencia para la dirección universitaria, de una visión estratégica de su trabajo, es decir, un trabajo orientado hacia el análisis del contexto para rediseñar su institución y ajustar sus objetivos, con consideraciones sobre el largo plazo y con preocupación sobre los aspectos más globales de la misma antes que sólo en sus operaciones de rutina.

“Desde el punto de vista de la teoría de la administración, una propuesta inicial hacia una mayor participación de los miembros de una organización en las decisiones, es decir una mayor distribución social del poder dentro de las mismas, surge en latinoamérica hacia finales de los años 60, con el auge del denominado Desarrollo Organizacional o D.O. que mediante programas de formación de directivos (especialmente del sector empresarial), buscó desarrollar entre otras, habilidades en la formación de equipos de trabajo y delegación.

“Este proceso de reconceptualización desde la teoría administrativa sobre el ejercicio del poder, alcanza su mayor nivel de desarrollo a comienzos de la década de los ochenta, con las primeras experiencias sobre círculos de participación en Latinoamérica, de clara influencia japonesa.

“La transición desde una dirección universitaria con poder y autoridad altamente centralizados, hacia una dirección que dé participación efectiva a quienes forman parte activa de sus instituciones, es producto entre otras razones, de las mayores demandas sociales por igualdad, democracia y libertad, característicos de la denominada modernidad.

“Para la dirección universitaria, surge así un gran reto: cómo diseñar instituciones con unidades organizacionales más auto-controladas y menos normatizadas, en cuyo seno surja la iniciativa personal y la toma de responsabilidades personales de las personas que la integran. Esto implica por supuesto, también cambios en la conducta administrativa de sus directivos, para aceptar funciones ambiguas, conflictivas y sujetas a cambios de los diferentes estamentos en su concepción sobre: i) el ejercicio del poder, y ii) acerca de quiénes son los que deben ejercerlo legítimamente en el interior de la universidad”.

VI. Diferentes enfoques sobre la gestión del cambio.

“En primer lugar, contestemos la pregunta ¿qué entendemos por gestión? Adrien Payette, en la obra que ya mencionamos, se refiere primero a los que él considera los clásicos del pensamiento administrativo moderno: Henri Fayol y Henry Mintzberg.

“Fayol “supo expresar con una extrema simplicidad lo esencial de la gestión que él llama “gobierno” (término mucho más justo en francés que el horrible americanismo “management”). Subrayemos que para H. Fayol la función administrativa, que ha llegado a ser el tan célebre proceso de gestión -caricaturalmente POC- sólo es una de las seis funciones que componen el “gobierno”. Hemos esquematizado su definición para hacer resaltar ese importante matiz.

“**Gobernar** es conducir la empresa hacia su objetivo buscando cómo sacar el mayor provecho posible a todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las diez funciones esenciales.

“**Las seis funciones o grupos de operaciones esenciales:** Función técnica; Función comercial; Función financiera; Función de seguridad; Función de contabilidad; Función administrativa.

“**Función administrativa:**

- Prever;** es decir escudriñar el porvenir y elaborar el programa de acción;
- Organizar;** es decir constituir el doble organismo, material y social, de la empresa;
- Mandar;** es decir, hacer funcionar el personal;

Coordinar; es decir vincular, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;

Controlar; es decir vigilar que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

“En los 64 años transcurridos se han cincelado los diferentes matices hasta llegar a la fórmula sintética del American Management Association (AMA):

Gerenciar, es canalizar recursos humanos y materiales hacia unidades organizadas y dinámicas que alcanzarán sus objetivos a satisfacción de aquellos para los cuales se hace el trabajo, buscando siempre como mantener en los ejecutores la mejor moral posible.

“Sin embargo, estas fórmulas inalterables contienen una ambigüedad sobre la que H. Mintzberg, profesor de la Universidad de McGill de Montreal, ha profundizado con éxito.

“¿Esas fórmulas expresan lo que hacen los gestores o lo que deberían hacer? Y Mintzberg le responde: “Se piensa tradicionalmente que el dirigente organiza, coordina, planifica y controla; la realidad es diferente” (Mintzberg, 1976: 11).

“Partiendo de observaciones sistemáticas, Mintzberg (1973) describe el desmembramiento del trabajo del gestor, la preponderancia de la intuición, la omnipresencia de lo oral y de las redes no oficiales de información. Llega a definir el trabajo del gestor por medio de una constelación integrada (gestalt) de diez papeles:

La autoridad formal da lugar al nacimiento de tres papeles interpersonales (figurín, conductor de hombres, agente de vinculación) los que, a su vez, engendran tres papeles informativos (piloto, informador, portavoz); estos dos tipos de papeles permiten al gerente jugar papeles decisorios (empresario, árbitro, financiero, negociador). Mintzberg, 1976: 16-17).

“Nos permitiremos, aquí, hacer tres observaciones. La primera para decir que en última instancia, esas tres definiciones, para quien desee profundizarlas, contienen lo esencial de la gestión. La gestión es, en efecto, ese género de realidades que pueden reunirse en algunas fórmulas sintéticas cuya masticación no terminará nunca de librar su sustancia medular. Y a la inversa, la gestión es ese género de realidades sobre las cuales es necesario discurrir sin fin, si queremos llegar a una especie de síntesis química de sus principales ingredientes.

“Una segunda observación para corregir una ilusión de óptica histórica bien generalizada: dado que las ciencias administrativas se organizan efectivamente hacia finales de siglo XIX, se ha permitido decir que la realidad misma de la gestión comenzó con Fayol y Taylor. La gestión existe desde hace miles de años y la

reflexión sobre este tipo de actividad no esperó, para expresarse, la invención de la palabra mágica "management" (gerencia). Quienes estén interesados en la historia de las ideas encontrarán un gran placer exhumando las teorías implícitas de las monumentales realizaciones organizativas de las civilizaciones chinas, indias y egipcias, así como en las aztecas, mayas sumerias...

La esencia de la gestión en seis proporciones.

Intentando formular nuestras creencias en un número limitado de proposiciones nos inscribimos en una vieja tradición (Hodgkinson, 1978, 1983) y aplicamos el consejo de Handy (1977: 379) el cual le sugerimos seguir al final de este capítulo.

Seis proposiciones.

Primera.

La gestión es una actividad bien personalizada y bien coyuntural.

Segunda.

Administrar, es siempre administrar alguna cosa.

Tercera.

El trabajo de los gestores sólo es un componente de la función global de gestión que anima cualquier organización.

Cuarta.

Administrar, es hacer lo necesario para que lo que debe hacerse se haga.

Quinta.

Administrar es asumir un papel de autoridad.

La esencia de la gestión es distinguir lo esencial de lo accesorio."

El propio Adrien Payette aporta sobre el tema varios conceptos de mucho interés en relación a la gestión del cambio y que a continuación transcribimos: "Nuestra concepción de corto plazo nos hace con frecuencia olvidar que las organizaciones, a su modo, nacen, se desarrollan y mueren. La ebullición constante de la vida social, da continuamente nacimiento a toda clase de organizaciones. Para que exista organización, deben ligarse tres elementos de base: **necesidades y recursos**, los dos polos del esquema, y un **proyecto**; es decir, una idea que precisa la forma en que tales recursos serán organizados para satisfacer tales necesidades. Dicho **proyecto** es la idea de la organización como tal. Entonces, para que una organización nazca, no bastan las necesidades, no bastan los recursos. Es necesario que estos dos "ingredientes" se articulen en un proyecto. Sin embargo, una vez nacida y bien desarrollada, la organización continúa siempre siendo un **proyecto: un proyecto en continua realización**; ésta constituiría una buena definición de la organización. Insistamos en ésto, puesto que la gestión se sitúa

justamente entre **lo que es y lo que debe ser**. Una organización es al mismo tiempo, algo que existe y algo que todavía no existe. La organización debe siempre ser proyectada, inventada, imaginada, al mismo tiempo que se debe hacer funcionar su parte ya existente."

Payette distingue en la organización, siguiendo a Mintzberg, una **dimensión de substancia** (recursos y materiales que la forman); una **dimensión de valores y objetivos**, ligados a la Misión; una **dimensión psicológica**, referida a los actores (personal que trabaja en ella y sus relaciones internas y con el entorno); la **dimensión técnica** (máquinas y herramientas puestas a su disposición); una **dimensión estructural** (su gobierno y normas de administración, el staff, sus directores, etc...) y la **dimensión de gestión**, que según Payette "debe jugar, juega o intenta jugar un papel de integración, un papel de síntesis de las diferentes dimensiones y de las diferentes fuerzas de la organización. La gestión es el lugar donde se encuentran y equilibran las otras dimensiones. La función de gestión se encuentra en el corazón de las fuerzas que constituyen la identidad interna y externa de la organización".

¿Es posible administrar el cambio? Peter Drucker, en su conocido bestseller "**Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**" (Editorial Norma, Bogotá, 1999), sostiene que el cambio no se puede administrar si seguimos utilizando un concepto tradicional de administración. Pero, nos advierte, "si una organización -sea un negocio, una universidad, un hospital, etc.- no ve como su cometido el de liderar el cambio, esa organización no va a sobrevivir. En un período de cambio estructural veloz, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio. Por tanto, un desafío central de la gerencia en el siglo XXI es que su organización se convierta en líder del cambio. Un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad.

Un líder del cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización. Esto exige:

Primera. Políticas para forjar el futuro.

Segunda. Métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él.

Tercera. La manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización.

Cuarta. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad".

Estos son, según Drucker los cuatro requisitos para llegar a ser un líder del cambio.

En lo que se refiere a las **políticas de cambio**, Drucker nos dice: "Hay que tener políticas encaminadas a que el presente sea forjador del futuro. La primera política -y el fundamento para todas las demás- es **abandonar el ayer**. La primera necesidad es liberar los recursos para que no se dediquen a conservar aquello que ha dejado de contribuir al desempeño y a producir resultados. Así pues, la primera política de

cambio, a lo largo y ancho de la institución, tiene que ser el **abandono organizado**. El líder del cambio pone cada producto, cada servicio, cada proceso, cada mercado, cada canal de distribución, cada cliente y uso final en el banquillo para hacerle un juicio de vida o muerte. Y lo hace con regularidad. Es necesario hacerse la siguiente pregunta, y muy seriamente: "Si no estuviésemos haciendo esto ya, sabiendo lo que sabemos ahora, ¿nos lanzaríamos a hacerlo?" Si la respuesta es negativa, la reacción no puede ser: "Hagamos otro estudio" sino "¿Qué hacemos ahora?" La empresa está comprometida con el cambio. Está comprometida a actuar"... "Cómo proceder respecto del abandono viene a ser, pues, la segunda pregunta. Es tan importante como la primera. En realidad, es más polémica y más difícil. Por tanto, la solución siempre debe probarse a pequeña escala, a manera **experimental**. El "abandonar qué" y el "abandonar cómo" han de practicarse sistemáticamente, pues de lo contrario siempre van a "aplazarse" por ser políticas que no gustan.

"La siguiente política para un líder del cambio es el mejoramiento organizado, lo que los japoneses llaman "*Kaizen*". Todo lo que una empresa haga interna y externamente debe mejorarse sistemática y continuamente. Productos y servicios, procesos de productividad, marketing, servicios, tecnología, capacitación y desarrollo del personal, uso de la información. Tal mejoramiento debe realizarse a un ritmo anual previamente establecido: en la mayoría de las áreas, según han demostrado los japoneses, un índice de mejoramiento del tres por ciento anual resulta realista y alcanzable.

"La siguiente política que el líder del cambio debe establecer es el aprovechamiento del éxito. Ciertamente, no se pueden desconocer los problemas, y los graves tienen que atacarse. Mas para ser líder del cambio, las empresas tienen que concentrarse en las oportunidades. Tienen que matar de hambre a los problemas y alimentar las oportunidades. Las empresas que logran hacerse líderes del cambio tienen cuidado de asignar el personal necesario para aprovechar las oportunidades. Ello implica que la primera oportunidad para efectuar un cambio con éxito -y generalmente la mejor- es aprovechar los éxitos propios y edificar sobre ellos. El mejor ejemplo es quizá la empresa japonesa Sony, que se ha convertido en uno de los líderes mundiales en varios negocios importantes aprovechando sistemáticamente un éxito tras otro, grandes o pequeños.

"El aprovechamiento, al igual que el mejoramiento continuo, abarcará tarde o temprano por generar innovaciones auténticas. Llega un punto en que los pequeños pasos de aprovechamiento conducen a un cambio fundamental grande, es decir a algo que es auténticamente nuevo y diferente".

Esto ya lo había dicho, en pleno siglo XVIII, el fraile ilustrado Benito Jerónimo Feijóo cuando afirmó: "De muchas tenues innovaciones se ha de componer la totalidad que se pretende".

"La última política para el líder del cambio en la empresa es, inculcar una política sistemática de INNOVACIÓN, sostiene Drucker. Es decir, una política para crear

cambio. Ahora bien, para ser una exitosa líder del cambio, la empresa tiene que tener una política de innovación sistemática. La razón principal quizá ni siquiera sea que los líderes del cambio tienen que innovar (aunque sí tienen que hacerlo). La razón principal es que una política de innovación sistemática produce una mentalidad propicia para que la organización se convierta en líder del cambio. **Hace que toda la organización vea el cambio como una oportunidad.**

“La institución tradicional se diseña con miras a la continuidad. Por ello, todas las instituciones actuales, sean negocios, universidades, hospitales o iglesias, han de hacer un esfuerzo especial por ser receptivas al cambio y por ser capaces de cambiar. Lo anterior explica también por qué las instituciones actuales chocan con la resistencia al cambio. Para la institución tradicional, el cambio es un contrasentido, por así decirlo.

“Ahora bien, los líderes del cambio sí están “diseñados” para el cambio. Sin embargo, también precisan continuidad. Las personas necesitan saber dónde están situadas. Necesitan conocer a los individuos con quienes laboran. Necesitan saber qué pueden esperar. Necesitan saber los principios y normas de la organización. No funcionan si el medio no es previsible, no es comprensible, no es conocido. La continuidad resulta igualmente necesaria afuera de la empresa. Incluso, estamos dándonos cada vez más cuenta de la importancia de las relaciones a largo plazo. Para poder cambiar rápidamente, se precisan relaciones estrechas y continuas con los proveedores y distribuidores. La empresa también tiene que tener una “personalidad” que la identifique entre sus clientes y sus mercados. De nuevo, ello se aplica tanto a las instituciones comerciales como a las no comerciales.”

En este equilibrio, en este balance entre la continuidad y el cambio está quizás el secreto del éxito y de la posibilidad de conservar la “imagen institucional”, es decir, su identidad. Al respecto Michael Porter señala que “las compañías tienen que ser muy esquizofrénicas. Por un lado, deben mantener la continuidad de la estrategia. Pero también deben ser buenas en el mejoramiento continuo. El asunto es que la continuidad de una dirección estratégica y el constante mejoramiento en la manera de hacer las cosas son absolutamente consistentes entre sí. De hecho, se refuerzan mutuamente.”

Promover el cambio por etapas es lo que algunos llaman el “incrementalismo lógico”, en el cual los cambios parciales forman parte de una estrategia global de cambio. Afirma al respecto el Dr. Eduardo Aldana: “La alta dirección de la universidad debe utilizar su autoridad, poder e influencia para dirigir el cambio estratégico, ello no significa que se prescriba un modelo autoritario y manipulativo. Muy por el contrario, se considera que el estilo de liderazgo apropiado para utilizar el incrementalismo lógico en una universidad debe edificarse sobre bases humanísticas que promuevan en la entidad las actitudes y las habilidades para manejar la complejidad, las contradicciones y los conflictos inevitables en las organizaciones sociales contemporáneas. La función del liderazgo es, entonces, la de movilizar a los diferentes grupos que conforman la universidad para que hagan el trabajo que les

corresponde y orientarlos en los procesos de aprendizaje organizacional que facilitan la identificación y solución de asuntos difíciles.

“Articular el proceso de cambio estratégico con uno de desarrollo organizacional es indispensable para fortalecer la armonía institucional y reducir la resistencia al cambio. La experiencia con procesos de esta naturaleza sugiere que la resistencia al cambio puede reducirse con medidas como las siguientes:

- Todo proceso de cambio debe tomar en cuenta las necesidades, actitudes y creencias de los individuos involucrados y las fortalezas de la organización. La persona debe percibir algún beneficio personal derivado del cambio para decidirse a participar en el proceso.
- La creación de percepciones compartidas sobre la necesidad de cambiar en los miembros del grupo hace que la presión para el cambio salga de su interior. En particular, la participación en el análisis e interpretación de información facilita la colaboración en el proceso de cambio.
- La intensidad de la oposición al cambio se reduce cuando las personas afectadas por el cambio y aquellas que lo promueven tienen un alto sentido de pertenencia al mismo grupo. El cambio que surge del interior de un grupo es menos amenazante y crea menos oposición que aquel que proviene de su exterior.
- La información relacionada con la necesidad de cambiar, los planes para cambiar, y las consecuencias del cambio deben ser compartidas por todas las personas del grupo. Un proceso de cambio requiere ordinariamente el establecimiento específico y deliberado de canales de comunicación. El bloqueo de tales canales produce desconfianza y hostilidad. Los procesos de cambio que proporcionan información actualizada sobre su progreso y los criterios para medirlo son más exitosos que aquellos que no lo hacen.

“El manejo proactivo de la formación de estrategias demanda de los rectores y altos directivos de las universidades una predisposición permanente a captar la necesidad de iniciar cambio en su orientación estratégica. La detección de esta necesidad, tan temprano como sea posible, depende de la apertura de las directivas hacia la información que les pueden proporcionar tanto los otros miembros de la universidad como los innumerables contactos personales que ellos mantienen con el exterior.

“Muchas veces sucede, sin embargo, que las directivas de la universidad perciben vagamente algunas señales pero no tratan de desentrañar su significado. Para evitar sorpresas desagradables o no perder valiosas oportunidades, la mejor opción es pedir algún grupo de profesores que examine informalmente pero con cuidado, el asunto emergente. También es de gran utilidad compartir esa impresión con personas que pueden tener otro punto de vista o mayor información como los miembros de los consejos asesores o directivos.

“A medida que se capta mejor la necesidad del cambio, el ejecutivo encargado de su manejo podrá querer señalar a la universidad que es necesario hacer ciertos tipos de

cambios, a pesar de no contar con soluciones específicas. Para este señalamiento, ciertas reuniones formales de la universidad, como las ceremonias de grado, son una excelente oportunidad de alertar a la comunidad sobre la inminencia de ciertos cambios en algún sentido todavía indefinido.

“Si los cambios marginales producen buenos resultados, el cambio estratégico ganará respaldo pero es posible que éste no sea lo suficientemente sólido para asegurar su supervivencia. En este momento la alta dirección, ya convencida de la necesidad de cambio y con ideas claras y precisas sobre su orientación, debe empezar una verdadera campaña de convencimiento y enlistamiento de todos los miembros de la entidad. Esta fase puede requerir la organización de foros de diálogos y la programación de reuniones pequeñas con personas claves por su compromiso con el cambio o su oposición al mismo. Estas reuniones suelen tener como propósito lograr que las personas comprometidas con el cambio asuman responsabilidades específicas en su manejo, y que los opositores, a través de debates o diálogos con las propiedades que se expusieron en otros numerales, puedan, por lo menos, asumir una posición de neutralidad mientras progresa la implantación del cambio.

“El crecimiento del consenso, logrado con las actividades anteriores, probablemente es suficiente para permitir la presentación pública de la estrategia. La dinámica de cambio se acelera: se ajustan las estructuras de la universidad y se asigna la responsabilidad por las principales ideas fuerza a personas con amplio prestigio y poder dentro de la entidad. No muy lejos en el futuro será necesario empezar a preocuparse por un nuevo cambio de dirección y, por lo tanto, no puede permitirse que el consenso logrado adquiera demasiada rigidez. La estrategia ha pasado ya por sus etapas de concepción difusa, incubación, adopción y consolidación y es hora de manejar su debilitamiento y disolución.”

El Centro de Educación y capacitación (CECAP) del Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), ha elaborado, para las Facultades de Ciencias Agrícolas, un Manual muy detallado, para modernizar dichas Facultades, sobre la base de impulsar procesos de cambio. Cierro esta exposición con un par de conceptos tomados de la aludida publicación (IICA: “**Síntesis de ideas para modernizar Facultades de Agronomía de ALC**”, por Jorge Sariego Mac-Ginty, San José, Costa Rica, 1997):

¿Qué hacer para cambiar?

- a. Hacer los cambios antes de que se hagan urgentes.
- b. Definir en qué negocio estamos, cuál es nuestra misión.
- c. Definir un nicho específico de trabajo, ocuparlo y defenderlo.
- d. Cambiar la percepción equivocada de quiénes son sus competidores.

- e. Unir en un esfuerzo común a todas las facultades, para realizar una acción interinstitucional.
- f. Incrementar la interacción y cooperación horizontal de las instituciones de educación agrícola superior.
- g. Apoyar la formación de centros de excelencia que pueden servir regiones o el hemisferio.
- h. Modernizar contenidos de materias, métodos de enseñanza y actitudes.
- i. Redefinir los modelos institucionales para contar con subsistemas de apoyo y modelos de gestión que faciliten el quehacer académico.
- j. Hacer que los procedimientos y los métodos de gestión de las facultades sean más eficientes.
- k. Diseñar y poner en marcha un sistema de ajuste constante de la oferta en relación a la demanda.
- l. Vender bienes y servicios de consultoría y de apoyo técnico.
- m. Incorporar concepciones gerenciales y administrativas del sector privado.
- n. Incorporar los conceptos de calidad total.
- o. Reciclar a los profesionales y técnicos graduados que necesitan nuevas formas de encarar los problemas del desarrollo.
- p. Mejorar los criterios y procedimientos de selección de los estudiantes.
- q. Incorporar como profesores de tiempo parcial a profesionales que estén actuando en instituciones públicas o privadas, externas a la Universidad.
- r. Realizar intercambios de docentes con otras facultades de ciencias agrarias o promover pasantías o estancias de investigación y/o estudio.
- s. Incorporar o formar docentes con posgrado, maestrías y doctorados, llegando a un mínimo (20-30%).

- t. Integrar a docentes de jornada completa a profesores con efectiva vinculación y experiencia en el sector productivo y con las instituciones que lo apoyan.
- u. Crear un sistema de evaluación periódica de los docentes y mecanismos que los estimulen y apoyen su permanente superación.
- v. La capacitación pedagógica o didáctica de los profesionales y la continua evaluación de su capacidad formadora debe ser preocupación fundamental de las autoridades universitarias.
- w. Aplicar sistemas de incentivos académicos y económicos para estimular la participación comprometida y creativa de los docentes.

¿Cómo hacer el cambio?

Primero. Provocar el cambio.

Segundo. El cambio debe afectar la cultura de la facultad, los contenidos de la enseñanza, los métodos pedagógicos.

Tercero. Considerar que se afectarán intereses de grupos de docentes partidarios del status-quo.

Cuarto. El proceso de cambio requiere claridad de objetivos y decisión de las autoridades académicas.

Quinto. Determinar que los objetivos o misión de la facultad es la base para construir una estrategia de modernización.

Sexto. Tener información sistematizada sobre otras experiencias de modernización y revisar su aplicabilidad en cada caso.

Séptimo. Evitar copiar modelos de otras instituciones, ya que cada institución fue diseñada para responder a realidades distintas.

Octavo. Utilizar el enfoque de planeamiento estratégico para avanzar en los cambios.

Noveno. Realizar un diagnóstico interno para conocer potencialidades y debilidades de la facultad.

Décimo. Motivar y movilizar los estamentos universitarios para que asuman y protagonicen los cambios.

Undécimo. Empezar en pequeña escala, con pocos profesores y alumnos para evitar resistencias mayores.

Duodécimo. Reestructurar y racionalizar el uso de los recursos, eliminar gastos y actividades que pierdan vigencia, y adecuar la planta de personal.

Tercera parte:

El liderazgo para la transformación universitaria

I. La transformación universitaria.

La organización y celebración de la gran Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, que tuvo lugar en París, en el mes de octubre de 1998, puso de manifiesto que en todas las regiones del mundo se vive un proceso de transformación universitaria. También la Conferencia Mundial reveló que en la agenda del debate internacional sobre dicho proceso, hay una serie de puntos que ocupan un lugar relevante, siendo ellos fundamentalmente la preocupación por la calidad, que ha llevado a organizar procesos de evaluación y acreditación; la preocupación por la pertinencia del quehacer de las instituciones de educación superior; la urgencia de mejorar substancialmente los procesos de gestión y administración; la necesidad de introducir en la educación superior las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; y la conveniencia de revisar el concepto mismo de la cooperación internacional y fortalecer la dimensión internacional de enseñanza superior.

Se habla así del surgimiento de la "cultura de calidad y evaluación"; de la "cultura de la pertinencia", de la "cultura informática", de la "cultura de gestión eficaz" y de "cultura de apertura internacional".

Como vimos antes, la Declaración Mundial aprobada por aclamación por las delegaciones de los más de 160 países del mundo que concurren a la cita de París, dice expresamente que

"dado el alcance y el ritmo de las transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento; razón de que la educación superior y la investigación formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente, y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas."

La transformación de la educación superior es, pues, un imperativo de la época. Fenómenos como la globalización, la formación de espacios económicos más amplios (subregionales, regionales y mundiales), la velocidad de las comunicaciones, la mayor disponibilidad de información y las características mismas del conocimiento contemporáneo, generan desafíos muy grandes para la educación superior, a los que sólo podrá dar respuestas, más pertinentes mediante profundos y sistemáticos procesos de transformación.

El asunto aquí es cómo propiciar, estimular y encauzar tales procesos. Esto nos lleva al siguiente tema: la necesidad de introducir un nuevo concepto de dirección universitaria.

II. Un nuevo concepto de dirección universitaria.

El gran ensayista norteamericano Ralph Waldo Emerson escribió en uno de sus lúcidos trabajos: "Una institución no es otra cosa que la alargada sombra de un gran hombre". Hoy sabemos que es más justa la afirmación de Keith Briscoe: "Ciertamente una Universidad no es la sombra alargada de un gran hombre o mujer, sino la luz colectiva de muchas personas comprometidas con el bienestar del conjunto".

Hoy en día, sin desdeñar ni disminuir la influencia que puede tener el liderazgo personal de un Rector, sabemos que su éxito dependerá en gran parte de su capacidad de generar un liderazgo compartido. Rectores dinámicos, inspiradores, creativos, innovadores, dotados de la capacidad de trabajar en equipo crean un clima favorable al surgimiento de liderazgos colectivos, a todos los niveles de la institución.

Michael Porter no duda en afirmar que:

"Para triunfar, una organización debe contar con un líder fuerte, dispuesto a decidir y definir los trueques. He encontrado que existe una sorprendente relación entre las estrategias verdaderamente buenas y los líderes realmente fuertes".

Pero, Porter agrega: "Un líder también debe asegurarse de que todos entiendan la estrategia. Antes se pensaba que era una visión mística que sólo los de arriba comprendían".

José Leñero, conocido consultor internacional en liderazgo y gestión estratégica, sostiene que el líder empresarial del siglo XXI debe tener las virtudes siguientes:

- a. Visión de futuro;
- b. Capacidad para relacionarse con organismos del entorno
- c. Capacidad para seleccionar y educar a su personal
- d. Habilidad para que hagan suyos los objetivos de la empresa
- e. Generosidad para reconocer sus logros.

En la medida que la humanidad avanza en su conocimiento científico y tecnológico, los bienes y servicios que se ponen en el mercado son cada vez más sofisticados, lo que significa que requieren para su elaboración de un personal cada vez con mayores conocimientos técnicos, a la vez que con mayor cultura para comprender las necesidades de sus clientes, lo que ha dejado en completa obsolescencia el antiguo sistema de liderazgo basado en el "mando y control". En el bestseller de

Buckingham y Coffman, “**primero rompa todas las reglas**”, señalan que esa alta productividad no se obtiene poniendo el énfasis en los métodos, sino logrando que el personal comprenda los objetivos que se deben alcanzar y dejando que el personal encargado de lograrlos encuentre la manera de alcanzarlos en la forma en que haga mejor uso de sus propios talentos”.

En sus orígenes las Universidades se constituyeron en corporaciones. *Universitas*, la palabra latina que designó estas corporaciones, hacía referencia a una colectividad. Era la palabra inversa a lo *singulo*, lo singular. (*Universa societas*). La Universidad era “la corporación de maestros y alumnos”.

¿Se requiere liderazgo en una dirección colectiva?. El Dr. Eduardo Aldana, de la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia, responde que sí, “como motor de la participación, la tolerancia y la inclinación a mirar el mundo por los ojos de los demás. Para armonizar estabilidad, continuidad y cambio, previsión, intuición e improvisación, tradición e innovación. Para todo ello se requiere liderazgo”.

III. El liderazgo de la transformación universitaria.

El profesor de la Universidad de Deusto (España) Manuel Alvarez, en su obra “*El liderazgo de la calidad total*”, nos explica la naturaleza del liderazgo en el campo educativo en los párrafos que siguen:

“A pesar de la importancia que todos los autores del movimiento de escuelas eficaces y del modelo de gestión de calidad dan al liderazgo, las investigaciones llevadas a cabo sobre los rasgos que definen al líder han sido un fracaso. Los investigadores no se ponen de acuerdo sobre cuáles son los rasgos más significativos que predicen la personalidad de un líder en todas las situaciones. Se han identificado más de mil. Faltan instrumentos, dicen Pascual y Villa (1993), para evaluar aspectos tales como la cordialidad y la visión de futuro, de forma válida y fiable. El liderazgo no puede fundamentarse solamente en la personalidad del líder, aunque ésta sea un elemento importante. Habrá que estudiar el liderazgo desde la perspectiva de los seguidores como elemento condicionante y contextual. No puede considerarse el estudio del liderazgo de una forma meramente académica y estática. Este enfoque está agotado, no aporta absolutamente nada, es necesario introducir concepciones más dinámicas y situacionales, sobre todo tratándose de algo tan vital y cambiante como son la personalidad y el grupo humano. Lo que está muy claro es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen parecidos objetivos y que además poseen intereses personales distintos.”

IV. El líder burocrático y el líder del cambio.

| LÍDER BUROCRÁTICO | LÍDER TRANSFORMACIONAL |
|--|---|
| * Ejerce liderazgo transaccional. | * Ejerce liderazgo transformacional. |
| * Le preocupan los papeles. | * Le preocupan las personas. |
| * Dirige desde el pasado de la ley. | * Dirige hacia el futuro. Es visionario. |
| * Calidad es procedimiento. | * Calidad es satisfacción del cliente. |
| * Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la ley. Relaciones verticales, descendientes. | * Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarles con su visión. Relaciones horizontales, ascendentes. |
| * Los profesores son funcionarios. | * Los profesores son profesionales. |
| * Ejerce gestión administrativa. | * Ejerce liderazgo compartido. |
| * Crea cultura de la norma. | * Crea cultura de la creatividad. |
| * Trabaja por departamentos. | * Trabaja en equipo. |
| * Representa a la Administración. | * Representa a la comunidad social. |
| * Se centra en el desarrollo de estructuras. | * Se centra en el crecimiento del personal. |
| * No selecciona al personal, se lo encuentra. | * Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión. |

V. El líder tradicional y el líder del siglo XXI, según Bennis y Nanus.

En su bestseller "LEADERS - Strategies for taking Charge" (Harper Business, New York, 1997); Warren Bennis y Burt Nanus ofrecen el siguiente contraste entre el líder tradicional y el líder del siglo XXI:

| <i>De</i> | <i>Hacia...</i> |
|--|--|
| Pocos líderes, principalmente en la cumbre, y muchos gerentes. | Líderes a todos los niveles. Pocos gerentes. |
| Conducir por metas pre-establecidas, como, por ejemplo, ganancias a corto plazo. | Conducir con visión creadora de nuevas direcciones para crecimiento de largo plazo del negocio. |
| Reducir costos manteniendo alta calidad. | Crear dominios de competencias distintivas. |
| Reactivo / Adaptativo al cambio. | Anticipativo y creador de futuro. |
| Diseñador de organizaciones jerarquizadas. | Diseñador de organizaciones horizontales, distributivas de responsabilidades más colegiadas; líder como arquitecto social. |
| Director y supervisor de individuos. | Empoderador e inspirador de individuos, pero también facilitador de equipos de trabajo. |
| Información retenida por pocos decisores. | Información compartida con muchos, tanto internacionalmente, como con las organizaciones asociadas. |
| Líderes como "jefes", controlando procesos y conductas. | Líderes como instructores y creadores de "organizaciones que aprenden". |
| Líderes como moderadores, que crean un balance de demandas conflictivas y mantienen la cultura de la organización. | Líderes como agentes de cambio que, crean una agenda para el cambio, equilibran los riesgos y hacen evolucionar la cultura organizacional y la base tecnológica. |
| Líderes responsables de desarrollar buenos gerentes. | Líderes responsables de desarrollar futuros gerentes, actuando como líderes de líderes. |

VI. Los diez mandamientos del líder desempeñador y sus características gerenciales y éticas, (según Kouzes y Postner).

Primero.

Pone el statu quo en tela de juicio tanto en el campo de la organización universitaria como de la sociedad civil.

Segundo

Concibe una visión de su universidad y procura que sea difundida y compartida.

Tercero

Integra y concilia los valores y necesidades tanto del "entorno civil" como de la comunidad universitaria.

Cuarto

En calidad de notable proactivo, es el mediador entre universidad y entorno en vista al desarrollo de éste.

Quinto

Alienta y estimula a la comunidad universitaria en sus esfuerzos de búsqueda de calidad e identidad.

Sexto

Responsabiliza al conjunto de la comunidad universitaria y cada uno de sus miembros, a todos los niveles.

Séptimo

Avalora las ideas y la autonomía de sus colaboradores.

Octavo

Desarrolla el potencial técnico y humano de los miembros de la comunidad universitaria.

Noveno.

Da ejemplo por sus actitudes y aliento en pro de la modernización y el cambio.

Décimo.

Tiene

***El idealismo** de los verdaderos científicos.*

***El valor** de los precursores.*

***La energía** de los fundadores.*

***La flexibilidad** de los políticos (¿?)*

***La sabiduría** de Sócrates.*

***La compasión** del Buda.*

Por esto, los líderes son a veces personas, pero frecuentemente equipos.

VII. El líder según Lao Tzu en Tao Te Ching (500 años antes de Cristo).

“Tu función es facilitar e iluminar lo que está sucediendo.

Interfiere tan poco como sea necesario.

La interferencia, así sea brillante, crea dependencia en el líder.

...Entre más coercitivo seas, más resistente se tornará el grupo.

Tus manipulaciones solamente servirán para engendrar la evasión.

Cada ley crea un ilegal.

Esta no es la manera de conducir un grupo.

El líder sabio establece un clima claro e integrador en el lugar de trabajo del grupo.

Con la luz de la conciencia, el grupo actúa de manera integral.

...El buen liderazgo consiste en hacer menos y ser más”.