

La Universidad de Los Andes como Organización Inteligente

Viloria, Norka

Viloria, Norka

Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Administración. Doctora en Educación Mención Administración. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-ULA.
contaduria@cantv.net

Recibido: 13-11-02
Revisado: 30-05-03
Aceptado: 30-05-03

Percibir a la Universidad como organismo vivo e inteligente, conlleva necesariamente a un vuelco del modelo de gestión universitaria, que se puede llamar tradicional, en el cual se ordena, coordina y controla el desempeño de las personas. Una nueva orientación de la gestión universitaria debe estar dirigida hacia un modelo de gerencia estratégica, capaz de identificar los obstáculos para convertirlos en oportunidades, generar confianza y sentido de responsabilidad. Debe ser un modelo que respete la creatividad, la innovación y reivindique el derecho a escuchar y a ser escuchados en un marco reflexivo de compromiso entre sus colaboradores.

Palabras clave: organización, aprendizaje organizacional, visión, planificación estratégica, gerencia estratégica.

RESUMEN

To perceive the University like alive and intelligent organism, it necessarily bears to an overturn of the pattern of university administration that he can call himself traditional, in which is ordered, it coordinates and it controls the acting of people. A new orientation of the university administration should be directed toward a model of strategic management able to identify the obstacles to transform them into opportunities, to generate trust and sense of responsibility. Should be a model that respects the creativity, the innovation and reivindique the right to listen and to be listened in a reflexive mark of commitment among their collaborators.

Key words: organization, organizational learning, vision, strategic planning, strategic management.

ABSTRACT

1. Introducción

Los cambios que ha vivido nuestra sociedad en los últimos años han sido drásticos. El desarrollo de la tecnología, el incremento de la esperanza de vida y la facilidad de la comunicación, entre otros factores, han cambiado también la forma en que se establecen las relaciones entre las personas.

Las relaciones producto de las organizaciones sistémicas y formales, se han transformado en tal medida, que es lugar común hablar de organizaciones que aprenden, como una forma de resaltar la relación existente entre el éxito organizacional y el aprendizaje compartido de sus miembros. Las universidades en general, y la Universidad de Los Andes en particular, indudablemente que son organizaciones en las que interactúan individuos que asumen distintos roles, pero donde no puede prevalecer sólo el aspecto de capacidad técnica de sus miembros o innovación tecnológica, puesto que deben conjugarse otros factores para que la Universidad permanezca en constante aprendizaje y crecimiento.

Esta investigación se planteó como objetivo estudiar los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes y su aproximación a la Universidad de Los Andes. Para ello se realizó una investigación de tipo documental y se utilizó la técnica del análisis crítico, para plantear las posturas sobre la universidad y las organizaciones inteligentes.

Una de las conclusiones más importantes se relaciona con la necesidad de la Universidad de Los Andes de retomar su rol de líder intelectual de la sociedad, propiciando una filosofía de gerencia que anticipe el futuro, aprovechando su capital intelectual y dando rienda suelta a la generación de nuevos conocimientos que estén al servicio de la sociedad global.

2. El camino hacia la organización inteligente

La Universidad de Los Andes, como organización auto-eco-organizada, puede iniciar su giro hacia un enfoque de aprendizaje organizacional permanente, independientemente del área con

que se inicie, pues ello repercutirá en toda la organización y generará entropía en el sistema, la cual tenderá a propiciar los cambios que permitirán su reajuste de manera constante.

Una organización, incluyendo la universitaria, puede conceptualizarse como un conjunto de individuos que interactúan en el logro de un objetivo. Individuo y organización son conceptos imbricados, que se retroalimentan continuamente a través de un entorno participativo y bidireccional. Para Uriz (1994) "los intercambios son bidireccionales y el ser vivo no sólo toma elementos del entorno, sino que también le aporta algo, lo transforma con su actividad" (p. 4).

Individuo, organización y entorno, funcionan en una suerte de relación activa, multidireccional y vital, en la que el individuo no puede desarrollar plenamente sus capacidades fuera de una organización y ésta no existe sin los individuos, por otra parte el entorno influye y es influido por las decisiones de los individuos y la organización.

Ahora bien, las organizaciones no están dada por la naturaleza (tal como el hombre y el ambiente), sino que son el resultado de la evolución de la humanidad, quien más pronto que tarde descubre que su subsistencia en el mundo está signada por su capacidad de asociarse con sus pares para cubrir sus necesidades, desde las más elementales hasta las más complejas. Hoy día descubrimos que la sociedad es un entramado de organizaciones que, de alguna manera, han respondido a la necesidad del ser humano no sólo de subsistencia sino de existencia. Estudiosos del fenómeno organizativo en la especie humana, como Uriz (ob. cit.) han determinado, entre otras, cuatro razones evidentes del éxito de la organización: es un cosmos ordenado, define el "nosotros", encauza las energías y posibilita la consecución de los logros personales.

2.1. La Organización como un Cosmos Ordenado

Para conceptuar a un grupo de individuos como organización, no basta con que éstos tengan un fin común, debe existir cierta coordinación de los esfuerzos para conseguir ese objetivo común. La organización se convierte entonces en

un espacio con puntos de referencias claros, normativas, autoridad y comportamiento previsible. No obstante, en cada organización se insertan individuos con sus intereses particulares, experiencias y conocimientos. Adicionalmente, individuos y organización se encuentran inmersos en un intercambio permanente con el entorno, el cual modifica la actuación del individuo y la organización, pero a su vez el entorno es modificado por las actuaciones de los mismos. Estas intervenciones multidireccionales introducen ruidos en el sistema, entendidos como los desequilibrios dentro de las organizaciones, por lo que convive en el cosmos organizacional el orden y el caos.

El caos o desequilibrio, asumido como la no linealidad de los acontecimientos, el dinamismo del cosmos organizacional y del propio entorno, y la incertidumbre, convive inexorablemente con el orden estructurado. La medida del caos o ruido en los sistemas se conoce como entropía. La entropía para Prigogine, citado por Hayles (1998), proviene de dos fuentes: la de los intercambios con el ambiente y la que se produce en el interior.

Es indudable que las organizaciones bajo esa perspectiva, son sistemas abiertos, por lo que las fuentes esbozadas por Prigogine son válidas para éstas. Es así como la entropía, o la cantidad de caos que se produce y convive en la organización se origina, por una parte de los intercambios constantes y multidireccionales de la organización con su entorno, los cuales por lo demás son impredecibles, puesto que una organización no es un ente estático y está influido por otras organizaciones y, por la otra, generada por los propios individuos miembros de la organización, producto de la intersubjetividad de éstos y su interacción con la estructura dada y el propio entorno, que hace que se modifiquen conductas que pueden perturbar el orden organizacional. En términos gerenciales, la entropía interna de la organización viene dada por lo que se ha llamado "organización informal" la cual subyace en la organización formal (cosmos estructurado) y la puede alterar o modificar.

Otra característica de los sistemas abiertos, y las organizaciones deben serlo, es que la entropía tiende a equilibrarse a través de autoorganizaciones constantes, sin embargo,

cuando los niveles de entropía no logran equipararse, el sistema tiende, en su auto-eco-organización, al desgaste, el cual puede llevar, en algunos casos, a la desaparición de la organización y, en otros, a la transformación de ésta en otro sistema organizacional.

Ahora bien, los individuos necesitan un sistema ordenado y estructurado para garantizar su subsistencia y existencia, por lo que las organizaciones han definido, por una parte las acciones que las personas deben ejecutar dentro de la organización y, por la otra, los incentivos o compensaciones que obtendrán por las acciones desplegadas, creándose una especie de reglas organizacionales que han permitido la evolución de las organizaciones.

2.2. La Organización define el "nosotros"

En la sociedad actual, los individuos aislados, apáticos o no partícipes en organizaciones, son la excepción. El ser humano, desde su nacimiento, pertenece a una organización y comienza a tomar conciencia de un "yo" colectivo, es decir, en el conviven el *yo* y el *nosotros*, bajo el mismo individuo.

La necesidad de pertinencia se desarrolla desde la temprana edad y el concepto del "nosotros" deviene de la intersubjetividad. La intersubjetividad, es la afinidad del individuo con sus semejantes, producto de factores externos como el idioma, la geografía o las creencias y de factores internos como los afectos y el sentirse reflejado en su comportamiento en el otro.

Dussel (2000) clasifica la intersubjetividad en: cotidiana, sistémica e institucionalizada. La *intersubjetividad cotidiana* se da desde el nacimiento del hombre en el contexto familiar, en una clase social con un lenguaje simbólico y afectivo particular, por lo que normalmente no se percibe.

En la medida que las comunidades evolucionan, surge una *intersubjetividad sistémica*, debido a que se incrementan sus totales demográficos, culturales, técnicos, los niveles de complejidad aumentan en intensidad y se multiplican, surgiendo nuevas relaciones distintas a las familiares, con grupos no institucionales, pero que se encuentran dentro de sistemas organizacionales,

tal es el caso de los grupos de amigos o equipos deportivos. En este segundo nivel de intersubjetividad, se pueden iniciar discusiones informales no institucionalizadas sobre puntos comunes, en las cuales se compartirán las ideas, los sentimientos y experiencias. Si se traslada este comportamiento al mundo académico, entonces se podría visualizar en el proceso de formación de los grupos de investigación.

La *intersubjetividad institucionalizada* implica un paso evolutivo de los grupos no institucionalizados, puesto que supone una organización intencional en función de un objetivo/sujeto explícito. En este nivel de intersubjetividad, es donde tienen cabida los grupos de alto rendimiento académico, también llamados grupos de investigación, centros de investigación, comités, institutos de investigación o cualquier denominación que indique un objetivo y una organización.

El que algunos individuos de una organización (familiar, sistémica o institucional) se unan más que otros, responde en gran medida a una aglomeración intelecto-afectiva más que a imposiciones de alguna autoridad. Es por ello que las organizaciones se convierten en el lugar adecuado para identificar el sentido y la necesidad de pertinencia de los seres humanos.

2.3. La organización encauza las energías: La jerarquía contra la agresión

Al agruparse los individuos, surgen conflictos de poder ocasionados en gran medida por el hecho de conocer y aceptar cuál de los integrantes dirigirá a los otros en la búsqueda de los objetivos. En comunidades distintas a las humanas, se observa que esta lucha de poderes culmina en un proceso de agresividad que atenta contra la supervivencia de los débiles a favor de los más fuertes. Los seres humanos han encauzado esta agresividad a través de las organizaciones, las cuales establecen un sistema de acciones o responsabilidades definidas para cada miembro y un sistema de estímulo o compensaciones, lo cual permite, en la mayoría de los casos, que aquellos individuos que destaquen por sus características personales obtengan el liderazgo de la organización.

Este estilo de asumir el poder organizacional, ha permitido establecer jerarquías organizacionales, las cuales son las encargadas de orientar y coordinar a los individuos miembros de la organización, de acuerdo con sus capacidades, en cuanto a las acciones que deben realizar para alcanzar los objetivos. La jerarquía está presente hasta en las organizaciones horizontales, puesto que, aún cuando las decisiones sean compartidas y discutidas, siempre existen niveles o escalafones organizacionales y una persona o un grupo de personas que toman las decisiones finales.

En las organizaciones existe un nivel de entropía en cuanto a la jerarquía organizacional, puesto que existen desequilibrios en el sistema en la medida que los individuos sienten que los líderes no tienen la capacidad para serlo, y han llegado a estos lugares a través de maniobras poco aceptadas por el resto. Esta situación puede ocasionar que la organización no alcance sus objetivos y tienda a desaparecer.

2.4. La organización permite lograr metas

Al actuar coordinadamente en la búsqueda de alcanzar una meta, las organizaciones resultan las soluciones ideales, puesto que permiten el desarrollo del efecto sinérgico, entendido éste, como la sumatoria de los esfuerzos individuales a favor del colectivo, aportando cada individuo sus fortalezas.

Para que los individuos perciban las ventajas de pertenecer a una organización y contribuyan a la realización del mismo, deben minimizarse los conflictos entre las metas organizacionales y las individuales, y para ello, el proceso de penetración organización/individuos miembros es imprescindible.

La organización debe tener clara tanto su visión como su misión, y compartirla con los individuos, para generar el sentido de pertinencia y la capacidad de logro, de lo contrario el conflicto de intereses impedirá alcanzar las metas organizacionales, generará frustración en el individuo que no se sentirá realizado dentro de la organización, también impedirá que aflore la intersubjetividad necesaria para lograr un equipo de alto rendimiento. Así mismo, tanto la organización como el indivi-

duo deben estar dispuestos al aprendizaje continuo, a las relaciones igualitarias y a satisfacer las necesidades de subsistencia y de existencia.

Las cuatro razones que Uriz argumenta sobre el éxito de las organizaciones a lo largo del tiempo, son un punto de partida fuerte para la concepción de las "organizaciones inteligentes" o en constante aprendizaje. En este contexto, los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intraorganizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Las universidades en general, y la Universidad de Los Andes en particular, indudablemente que son organizaciones en las que interactúan individuos que asumen distintos roles y tienen un propósito común: la búsqueda de la verdad. Sin embargo, pareciera que este propósito está desfasado con respecto a las exigencias actuales de la sociedad, y debería propenderse hacia un objetivo más acorde con las tendencias de las ciencias, las cuáles han puesto en dudas todos sus postulados, por lo que las verdades absolutas son difíciles de aceptar, por lo que las universidades podrían concebir su propósito como una búsqueda constante del conocimiento.

La Universidad de Los Andes (ULA), no puede desarrollarse como "organización inteligente" aplicando sólo uno de los aspectos mencionados anteriormente, conocimientos y capacidad técnica; por ejemplo, debido a que es la conjugación de todos los que hacen que la organización esté en constante aprendizaje y crecimiento.

La clave del aprendizaje organizacional se encuentra en el nivel de eficacia de la transmisión del conocimiento de cada individuo que pertenece a ella (Boyett y Boyett, ob. cit), constituyéndose las llamadas *ruedas del aprendizaje*. Las rue-

das del aprendizaje, surgen con los individuos, puesto que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, "las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden" (Senge, 1992, p.179). Por ello, la Universidad de Los Andes debe volcarse primero hacia el cambio de sus individuos, para luego proyectarlo en lo local, regional y nacional.

A través del conocimiento compartido, la Universidad de Los Andes debe trazarse su visión (lo que desea ser como organización) y analizar su realidad, para generar actitudes y aptitudes que produzcan los cambios que satisfagan no sólo las exigencias de la organización sino los de la propia sociedad.

El modelo de organización que se desea, es más que una idea difundida por la organización, debe ser una fuerza compartida por los miembros de ésta, la cual permita crear un vínculo común que le dé coherencia a las acciones diversas que se ejecuten. A esta fuerza, que tiene la virtud de hacernos parte de la organización se le conoce como *Visión*.

La visión brinda a las organizaciones la oportunidad de concentrar sus esfuerzos en la generación de ideas para su logro, compromete a sus miembros y antepone la visión colectiva a la personal, esta última característica se convierte en punta de lanza de las organizaciones inteligentes, puesto que transforma el aprendizaje individual en aprendizaje colectivo, construye "el nosotros" y, en consecuencia, permite el crecimiento de toda la organización.

Según la Ley de Universidades (1970), la visión de las universidades venezolanas es: la búsqueda de la verdad. A esta visión de nuestras universidades, por demás inalcanzable, debe dársele sentido a través de una configuración propia en cada universidad que permita el desarrollo del sentido de pertinencia de sus miembros. A pesar de que la Ley de Universidades no se ha modificado a la fecha, el Estado ha introducido otras ideas a la visión universitaria, como lo es la educación para todos, de calidad, pertinente y gratuita hasta el pregrado, entre otras.

Es a partir de marzo del año 2001, cuando la Universidad de Los Andes, busca darle forma a su visión y misión, esbozando algunos lineamientos que deben regir a la misma y que com-

prometan a los individuos con su logro, entre los lineamientos en los cuales se logró un consenso de los participantes en las discusiones, se encuentran: la búsqueda de la verdad con absoluta independencia de toda sujeción a nada distinto que la verdad misma; la producción y transmisión de conocimientos; aprender de lo universal desde lo local; la universidad al servicio de la sociedad (Relatoría de la Mesa 0. Comisión para el Cambio Universitario. Mayo 2001)

Dada la estructura por facultades de la Universidad de Los Andes, las cuales actúan prácticamente de forma independiente, deben establecerse visiones y misiones en armonía con las de la Universidad en general, que contribuyan al logro de la misma. Es necesario entonces, lograr armonía entre las distintas formas de pensar de la universidad para hacer que cada miembro participe activamente y se genere el deseo de aprender a aprender.

Lograr las visiones de cada facultad o unidad debe contribuir al logro de la visión de la universidad, lo cual es un paso fundamental para transformar a la Universidad en una organización inteligente. Para que lo anterior suceda, cada individuo debe sentirse parte del proceso. Es importante entonces, poder desarrollar la conciencia de pertenencia a la universidad, de ser parte importante de ella.

Aunado a la delimitación de una visión, una organización inteligente, y por ende la universitaria, debe establecer su misión y valores. La misión se refiere al propósito de la organización, la razón de su existencia, y los valores tratan de guiar la conducta de los miembros en el logro de esa misión y en el camino de la visión. La conjunción de la visión, misión y valores, puede traducirse en las ideas rectoras de la organización y responde a la pregunta ¿en qué creemos? (Senge, 1992).

Tradicionalmente, las universidades han considerado como su misión lo expresado en el artículo 3 de la Ley de Universidades (1970) que al texto reza:

Las Universidades deben realizar su función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar, y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza,

a complementar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

En los actuales momentos, se encuentra en revisión la Ley de Universidades, y en la propia Universidad de Los Andes se han producido sendas discusiones sobre la misión de esta institución. Sin embargo, es importante que se armonice la visión, misión y valores de los universitarios, para tener una idea coherente de la universidad que queremos.

Es fundamental que la Universidad de Los Andes se transforme en una organización inteligente, donde sus unidades de gestión y académica actúen como grupos de alto rendimiento capaces de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad. La estructura social denominada Sociedad del Conocimiento, se caracteriza por darle a éste último un papel preponderante, y torna a la educación continua y permanente de los ciudadanos en una necesidad, en la que el acceso, vinculación con el entorno y real solidaridad con las comunidades deben ser una realidad insoslayable. Dar respuestas con las estructuras actuales, resulta una labor titánica, es importante introducir nuevas percepciones de la Universidad como organización.

La Universidad, a lo largo del tiempo, ha estado sometida a transformaciones producto, la mayoría de las veces, de presiones externas más que de revisiones internas que conlleven cambios profundos que se reflejen en la sociedad. Al convertirse en organizaciones inteligentes, esta situación tendería a revertirse y se asumiría el rol de pioneras del conocimiento.

Al establecer una organización su visión, debe trazarse una serie de metas que permitan a los individuos percibir que se camina hacia la consecución de esa visión, y que los esfuerzos compartidos valen la pena. El cómo realizar las acciones, con el mínimo esfuerzo, se logra a través del diseño de estrategias que conduzca las tareas de forma sinérgica, a este proceso se le denomina *planificación estratégica*.

La planificación estratégica contempla a la organización como un sistema abierto, en el cual el entorno interviene y es intervenido por la orga-

nización, y los procesos internos pueden ser modelados por sus actores, por lo que se hace necesario conocer las perspectivas internas y externas de la organización para diseñar las acciones a seguir.

Estas acciones concretas de actuación, determinan logros hacia el exterior y a lo interior, lo cual contribuye no sólo a unificar los esfuerzos hacia la visión sino también a buscar la satisfacción de los individuos, en tanto partícipes de los logros organizacionales.

Una de las mayores virtudes de la planificación estratégica es que se convierte en un recurso de aprendizaje de la organización, ya que la misma genera comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se desarrolla la acción innovadora y aparece el "nosotros" como concepto de equipo de trabajo (Senge, 1992).

La planificación estratégica requiere de diálogo y discusión acerca de la visión, y su concreción se logra a través de la misión. Este proceso comunicacional debe dirigirse a lo que algunos autores han llamado *las perspectivas*, que no son otras que las de ubicar a la organización como sistema dentro del sistema participante. Al asumir a la organización como sistema interactuante en otro mayor, es importante detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve la organización) y las fortalezas y debilidades (sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común.

Definir un plan estratégico no sólo requiere de un proceso cognitivo, sino también de dos procesos básicos: el social y el político. El proceso social se refiere a la comunicación que se dará durante todo el proceso, y donde criterios divergentes deben lograr el consenso sin la aplicación de la imposición; y el político, que tiene que ver con la capacidad de convencimiento de la aceptación del poder, sin que se perciba como imposición. (Hax y Majluf, 1996)

El proceso de planificación estratégica será diferente para cada tipo de organización, sin embargo, existen puntos de convergencia como la necesidad de estudiar las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, el establecimiento

de acciones concretas, diseño de indicadores de gestión, evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados, y la introducción de mejoras constantes al sistema, lo cual convierte al proceso de planificación estratégica en una estrategia en sí mismo.

Ahora bien, ejecutar los planes y proyectos organizacionales requiere que algunos individuos asuman el compromiso de guiar las acciones. Esta figura de guía del colectivo, se denomina indistintamente como: nivel jerárquico, liderazgo, dirección o administración, sin embargo, estos términos no son equivalentes.

Los niveles jerárquicos se relacionan con el orden social que se establece en la organización. Este orden, a su vez, se refiere a las tareas que desempeña cada miembro en la consecución del objetivo común, por lo tanto, a las labores tanto de dirección como a las operativas.

El liderazgo se vincula con la capacidad intrínseca de algunos miembros de la organización para convencer a otros de tomar decisiones. Este convencimiento, según Uriz (1994), se logra a través de las respuestas creativas a necesidades que percibe el colectivo, y que son aceptadas como válidas por los individuos que se sienten afectados. Normalmente los líderes son espontáneos, y por ello, no necesariamente son nombrados por ninguna autoridad para ejercer su liderazgo.

La dirección o mando se relaciona con los roles de autoridad que asumen participantes de la organización para llevarla a la consecución de los objetivos. La dirección se asigna y el estilo de ejercer la dirección afectará directamente la vida de la organización.

La administración o gestión se refiere a la respuesta de los miembros de la organización ante problemas concretos previamente analizados. La gestión busca comportamientos iguales ante soluciones similares y vela por el orden dentro de la organización a través de reglas claras y rutinas preestablecidas.

Como se observa, las acepciones anteriores no son estrictamente equivalentes, algunas se perciben como contradictorias, sin embargo, todos estos conceptos deben manejarse e implementarse en las organizaciones, puesto que

dentro de los mismo se involucra al individuo, y el comportamiento de éste repercutirá en el grupo y viceversa. No obstante, para facilitar la convivencia y lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los individuales, se hace necesario asignar tareas compatibles y coherentes con el todo (niveles jerárquicos), las cuales deben ser coordinadas y dirigidas (administración y dirección) y focalizadas en el fin último de la organización (liderazgo).

La coexistencia de los rasgos anteriores puede agruparse por familias de tareas. Las cuales son divididas por Uriz (ob.cit) en:

Tareas operativas: se refieren a la producción en sí misma del bien o servicio que se ha trazado prestar. Esta familia de tareas las realizan la mayoría de los miembros de la organización.

Tareas críticas: se refieren a las acciones necesarias para consolidar a la organización en el entorno.

Tareas de conexión en operativas y críticas: canalizan los esfuerzos al logro del objetivo común, son las que logran equilibrar los objetivos individuales con los grupales.

Para coordinar los esfuerzos de la familia de tareas es necesario conjugar los criterios de jerarquía, administración, dirección y liderazgo, en un concepto amplio que se ha denominado *gerencia*, y que en la actualidad se ha ampliado aún más al llamarlo *gerencia estratégica*.

La gerencia estratégica se puede concebir como la capacidad de los individuos de liderar la conexión entre la operatividad y la administración, a través de un orden social horizontal y flexible que permita equilibrar las necesidades de subsistencia y existencia individuales y colectivas frente a un entorno en constante cambio. El gerente estratégico debe ser un visionario, entendida esta característica como la capacidad de anticipar el futuro para adaptar el rumbo de la organización a los nuevos contextos. La gerencia estratégica ha de ser participativa, comunicativa y previsiva, y debe valorar el conocimiento que poseen los otros individuos de la organización. Para Drucker, citado por Boyett y Boyett (1999):

Este cambio en la historia intelectual es el mayor cambio que se ha produci-

do nunca... El cambio de conocimiento a conocimientos ha dado al conocimiento el poder de crear una sociedad nueva. Pero esta sociedad se ha de estructurar sobre la base del conocimiento como algo especializado y de las personas con conocimientos como especialistas. Esto es lo que les da el poder. Pero además hacen que surjan unas preguntas básicas: de valores, de visión, de creencias, de todas las cosas que mantienen a la sociedad unida y que dan sentido a nuestra vida (p. 352).

Al valorar el conocimiento, la gerencia logra que éste sea productivo no sólo en el sentido monetario, sino en la producción de nuevos conocimientos, los cuales, en una organización de aprendizaje permanente, deben compartirse de igual a igual, así como tampoco debe existir uno más importante que el otro, ya que todos los individuos y sus tareas son igual de importantes para lograr los objetivos.

El sector de la dirigencia universitaria pareciera estar obligado al cambio en su postura frente a su actividad en los órganos de decisión, pasando de la actual *gestión*, a la *gerencia* y, de allí, a una *gerencia estratégica*. Los primeros indicios de que este cambio es necesario, los proporciona la propia Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU), citada por Lázaro (2000), cuando produce un documento titulado *Articulación e integración de educación universitaria, bases de un modelo de gerencia de planificación en la OPSU del futuro*, donde plantea la inexistencia de planificación y gerencia universitaria, puesto que, pareciera, las decisiones responden más a aspectos puntuales y a cumplir procesos cada día más burocráticos (*gestión*). Sin embargo, en este mismo documento se expone la necesidad del cambio y se propicia un mecanismo de sustitución por "un Modelo de Planificación Estratégica Corporativa definida con base en la articulación e integración de la planificación universitaria en el marco de una Filosofía de Gestión... que requiere de un modelo gerencial que hemos llamado Cambio y Transformación" (Lázaro, ob. cit. p. 10).

Lo que la OPSU ha denominado Modelo Gerencial de Cambio y Transformación es un

modelo de gerencia estratégica, que promueve la visión de futuro del sector Educación Superior, y rescata la idea de que la Universidad debe delinear el futuro del país, a través de la pertinencia de sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión.

En documentos emanados de la propia Universidad de Los Andes (2001), sobre el cambio necesario en el gobierno y la gestión universitaria, se concluye que:

Instrumentar relevantes y verdaderos cambios en la estructura-gobierno y administración universitaria demanda previamente clarificación y consenso sobre su misión, la implementación de la carrera académica y el establecimiento de preceptos destinados a erradicar la actual ESTRUCTURA DE PODER caracterizada por ser: grupalista, clientelar, cómplice, irresponsable, permisiva, encapsulada, por un SISTEMA DE AUTORIDAD que se distinga por ser: colegiado, responsable, distribuido, meritocrático, abierto, dinámico, continuo y real (ULA, 2001, p. 20).

Visualizar a la Universidad como una organización en constante aprendizaje, requiere en primer lugar clarificar y compartir la visión y misión organizacional y, en segundo lugar, un cambio de conducta de las estructuras de poder o niveles jerárquicos en razón de conformar una gerencia estratégica que equilibre los objetivos organizacionales con los individuales. Pareciera que el camino de las universidades y de la ULA en particular, es dirigir sus esfuerzos hacia la conformación de una organización de aprendizaje continuo, gerenciar con criterios estratégicos que permitan definir la visión y la misión del sector, en pro de retomar el papel de rectora del conocimiento.

3. A Manera de Conclusión: la Universidad de Los Andes debe competir por el futuro

Las organizaciones no pueden basar su subsistencia y existencia, aferradas al pasado, a los diagnósticos e identificación de sus errores, puesto que esta concepción les impedirá ver las nuevas

oportunidades que se presentan y anulará la innovación y creatividad: las organizaciones deben ir hacia el futuro y esbozar la situación que desean alcanzar.

Competir para el futuro es una frase de dos expertos del área gerencial: Hamel y Prahalad (1998), para quienes significa "crear y dominar las oportunidades que van surgiendo: delimitar el nuevo espacio competitivo" (p. 43). Para estos autores los gerentes deben orientarse hacia el futuro, y para ello es importante comprender los elementos que permiten competir (innovación y creatividad), buscar las oportunidades, infundir en la organización la necesidad de orientar sus acciones pensando en el futuro y tratar de llegar primero sin tomar exceso de riesgos. El reto se traduce en pasar de las acciones correctivas, de las decisiones pasadas, al ejercicio de plasmar en la *visión* cuál es el futuro de la organización y tomar acciones regeneradoras del mismo.

La visión de futuro va más allá de la connotación de sueño o utopía, propuesta por algún miembro de la organización. Se trata en realidad de la capacidad de anticipación de las condiciones futuras del entorno y cómo la organización no sólo las puede enfrentar sino aprovechar las oportunidades que se presenten. Para realizar la anticipación del futuro es necesario tanto un estudio a profundidad sobre las principales tendencias macro y microeconómicas que circundan a la organización (indicadores demográficos, marco regulatorio, y tecnología), así como también incorporar la creatividad e imaginación de los talentos humanos que comparten sus inquietudes dentro del sistema. Al combinar estos dos factores se logrará una visión alcanzable y compartida por todos los miembros y se abrirá un horizonte de oportunidades que permitirá liderizar el sector.

Aunado al establecimiento de la visión es importante el desarrollo de las capacidades de ejecución. Las capacidades de ejecución están íntimamente ligadas con la estructura organizativa y a las actividades que allí se desarrollan. Para lograr una ejecución de las actividades organizacionales que conduzcan a la visión, no basta con cambiar estructuras organizacionales piramidales, cerradas y centralizadas, por ágiles, flexibles y horizontales, es importante el desarrollo de estrategias igualmente creativas, innovadoras y com-

partidas, puesto que si las estrategias, siguen siendo tradicionales y estandarizadas (ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas), las organizaciones no tendrán capacidad de subsistencia y existencia en el futuro.

Las estrategias permiten construir el futuro, son las guías de acción que deben hacerse en el presente para alcanzar la visión de futuro. Pero, las estrategias no son únicas y estandarizadas para todas las organizaciones, por el contrario, cada una debe establecer líneas de pensamiento estratégico que les permita deslastrarse del pasado y pensar en el futuro. Entonces, cada organización debe proyectar sus escenarios y al compartir con el colectivo organizacional la visión, resultarán innumerables caminos y acciones alternas, y de la combinación apropiada de ellas dependerá el éxito de la misma.

Ante los planteamientos de Hamel y Prahalad, han surgido críticas, entre las que destaca el hecho de que no todas las organizaciones deben ser pioneras y asumir todos los riesgos del mercado, puesto que existe un gran número de empresas que se rezagan alimentándose de los fracasos de las pioneras y recogiendo sus logros. Sin embargo, los críticos también coinciden en lo importante de trazarse una visión del futuro y combinarla con una gerencia estratégica y una organización de alto rendimiento, para enfrentar con éxito los obstáculos que el entorno cambiante y lleno de incertidumbre plantea.

Las universidades deben competir con el futuro, en el sentido de que deben asumir el riesgo de ser las pioneras en la creación e innovación, a través de la generación de conocimiento, asumiendo que sus actuaciones pueden cambiar a la sociedad, de la misma manera que la sociedad interviene en la Universidad, para ello debe tener la capacidad de separarse de rasgos del pasado como el conformismo y la creencia de que la asignación de recursos resolverá todos los problemas, así mismo debe desarrollar la capacidad de creatividad e innovación para construir el futuro.

La estructura organizativa de las universidades, debe responder a una visión futurista de la sociedad, debido, entre otros factores, a: la obsolescencia acelerada del conocimiento que se imparte, la facilidad al acceso de la información, y

a que las necesidades de la sociedad se modifiquen constantemente. El papel de la universidad debe ser, a juicio de Pío González (2000), quien funge como Rector de la Universidad Rovira I Virgili "un instrumento de futuro, tiene que ayudar a la sociedad a delinear a prever el futuro... debe ser un instrumento crítico y de anticipación" (p. 3).

La Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión Acción, (1998), proclama, en su artículo 13, la necesidad de que los institutos de educación superior "adopten prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno", y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de la propia sociedad.

Por otra parte, al competir con visión de futuro, las universidades deben abrirse a la sociedad en una inter-retro-alimentación, ya que ellas forman parte del sistema social, y éste parte de la institución, en palabras del Pío González (2001) "una universidad que quiera vivir hacia adentro será una institución que no va a vivir" (p.4). El reto de la Universidad de Los Andes no sólo es su transformación interna, debe movilizar sus actores para competir con las demás universidades nacionales o internacionales en la generación y divulgación del conocimiento, debe asumir riesgos con las innovaciones y apoyar la creatividad, porque el *universitas* debe trascender el propio *campus* universitario local.

La transformación en este contexto, de la competencia por el futuro, va más allá de la reingeniería o la reestructuración, pues ambos enfoques se dirigen con mayor énfasis al apuntalamiento de las tareas actuales, se trata de una filosofía de gerencia que propicie la anticipación del futuro, aprovechando el capital intelectual de la universidad y dando rienda suelta a la generación de nuevos conocimientos, los cuales deben estar al servicio de la sociedad global.

Referencias Bibliográficas

- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). **Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración.** Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Dussel, E. (2000). **Sobre el Sujeto y la Intersubjetividad; el Agente Histórico como Actor en los Movimientos Sociales.** Pasos 841.htm.
- Hamel, G. y Prahalad C. (1999). **La gestión en la Incertidumbre.** Harvard Business Review. N° 11.680. Madrid: Deusto SA.
- Hamel, G. y Prahalad C. (1998). **Competiendo por el Futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana.** Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Hayles, C. (1998). **La evolución del caos.** Barcelona: Gedisa.
- Hax, M. y Majluf, G. (1996). **La gestión estratégica.** Barcelona: Gestión 2000.
- Lázaro, R. (2000). **Articulación e Integración de Educación Universitaria, Bases de un Modelo de Gerencia de Planificación en la OPSU del Futuro.** Caracas: OPSU. Mimeografiado.
- Ley de Universidades. 1970.
- Mújica, M. (1996, Mayo -Agosto). **Una Aproximación a las Relaciones entre Hermenéutica, Intersubjetividad y Fenomenología.** Maracaibo: Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología Vol. 5, N° 2.
- Pío, A. (2001, marzo 8). **Perspectivas de la Universidad en el Contexto de la Calidad y la Globalización.** Mimeografiado. Mérida: Comisión para el cambio universitario. Universidad de Los Andes.
- Senge, P. (2001, Abril 22). **Los líderes no deben ser héroes.** Caracas: El Nacional E-10.
- Senge P. y otros. (1994). **La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje.** Barcelona: Juan Granica SA.
- Serna, H. (1997). **Gerencia Estratégica.** Santa fe de Bogota. 3era editores.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1994). **Dirección y Administración Estratégicas.** Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- UNESCO. (1998, Octubre 9). **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción.**
- Universidad de Los Andes. (2001). Relatoria de la Mesa O. Comisión para el Cambio Universitario. Mimeografiado. www.ula.ve/cambio
- Universidad de Los Andes.(2001). **Papeles para el Cambio. Informes de las mesas de Trabajo de la 0 a la 3.** N° 4. Mérida: ULA
- Uriz, J.(1994). **La Subjetividad de la Organización.** Barcelona: Siglo XXI
- UNESCO-CRESAL. (1998). **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La Educación del siglos XI: Visión y Acción)** Paris: UNESCO