

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE LIDERAZGO  
ORIENTADA A DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO DE SAN JUAN  
DE PASTO**

**LUZ ANGELA GUACAS CHAVES  
MARIO FERNANDO MORENO DÍAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE LIDERAZGO  
ORIENTADA A DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO DE SAN JUAN  
DE PASTO**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas**

**LUZ ANGELA GUACAS CHAVES  
MARIO FERNANDO MORENO DIAZ**

**GABY NARVAEZ LOZANO  
ASESOR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

“las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusivas de sus autores”

Artículo 1º del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE APROBACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma presidente jurado**

---

**Firma jurado**

---

**Firma jurado**

**Marzo del 2007**

**A mi familia,  
A mis amigos,  
A mis maestros  
Y a mi Universidad.**

**MARIO FERNANDO MORENO DÍAZ**

**A todos los que con su amor, compromiso y apoyo...  
participaron de este sueño  
hasta hacerlo realidad**

**Luz Ángela Guacas Chaves**

## **ABSTRACT**

Inside the administrative discipline, the leadership has become an important topic on which investigations have been developed which offer a wide theoretical field, which serves as base for the present work.

From beginnings of the XX century the concern to make of the leadership something comprehensible it allowed several authors to produce theories that will try to explain to it through different optic, it is as well as through the time the focuses have evolved from the theories of features, going by the theory of styles and the situational one until arriving to our time where they are focuses that although incomplete, they are in road of improvement.

One of these relatively new focuses about leadership is that of the five systems, which outlines it like a philosophy that should be shared by all the members of an organization, because alone it will exist this way cohesion and action harmony. The investigation to develop seeks to analyze the organizational characteristics of the University of Nariño and the profile of its directive so much through points of view of theories like the one mentioned and as the political leadership among others. The realization of surveys to directive and the textual exploration on the university, added to a deep observation, will allow to understand like the leadership is unwrapped in this institution, all this with the objective of proposing programs and strategies that allow to implement, in the treated organization, a system of appropriate leadership generating the conditions that make it feasible.

## RESUMEN

Dentro de la disciplina administrativa, el liderazgo se ha convertido en un tema importante sobre el cual se han desarrollado investigaciones que brindan un amplio campo teórico, el cual sirve de base para el presente trabajo.

Desde inicios del siglo XX la preocupación por hacer del liderazgo algo comprensible permitió que varios autores produjeran teorías que tratarán de explicarlo a través de distintas ópticas, es así como a través del tiempo los enfoques han evolucionado desde las teorías de rasgos, pasando por la teoría de estilos y la situacional hasta llegar a nuestra época en donde se encuentran enfoques, que aún incompletos, están en vía de perfeccionamiento.

Uno de estos relativamente nuevos enfoques sobre liderazgo es el de los cinco sistemas, el cual lo plantea como una filosofía que debe ser compartida por todos los miembros de una organización, pues solo así existirá cohesión y armonía de acción. La investigación a desarrollar pretende analizar tanto las características organizacionales de la Universidad de Nariño y el perfil de sus directivos a través de puntos de vista de teorías como la mencionada y como el liderazgo político entre otros. La realización de encuestas a directivos y la exploración textual sobre la universidad, sumado a una profunda observación, permitirá comprender como se desenvuelve el liderazgo en esta institución, todo esto con el objetivo de proponer programas y estrategias que permitan implementar, en la organización tratada, un sistema de liderazgo adecuado generando las condiciones que lo hagan factible.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2 OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
3 JUSTIFICACIÓN	23
3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA	23
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	23
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	24
4 MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.1.1 Dirección	25
4.1.2 Liderazgo	29
4.1.3 Teorías sobre liderazgo	35
4.1.4 Liderazgo político	42
4.1.5 Teoría de los cinco sistemas de liderazgo	44
4.1.6 Inteligencia emocional	52
4.1.7 Características de las organizaciones universitarias	55
4.2 MARCO LEGAL	63
4.2.1 Plan marco de desarrollo institucional Universidad de Nariño	63
4.2.2 Estatuto general Universidad de Nariño	64
4.2.3 Estatuto del personal administrativo Universidad de Nariño	64

4.2.4	Ley 30 de 1992	65
4.3	MARCO CONTEXTUAL	65
4.3.1	Reseña histórica de la Universidad de Nariño	65
4.3.2	Misión institucional Universidad de Nariño	66
4.3.3	Visión Universidad de Nariño	67
4.3.4	Estructura organizacional Universidad de Nariño Pasto	68
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS	70
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
5.2	METODO DE INVESTIGACIÓN	70
5.3	FUENTES	70
5.3.1	Fuentes primarias	70
5.3.2	Fuentes secundarias	71
5.4	POBLACIÓN	71
5.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	71
5.6	INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE INFORMACIÓN	71
6	DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE LIDERAZGO	72
6.1	MATRICES DE VARIABLES	74
6.2	MATRIZ DE APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	76
7	PERFIL DEL DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	79
7.1	ASPECTOS GENERALES	79
7.1.1	El directivo promedio de la Universidad de Nariño	94
8	ANÁLISIS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO A TRAVÉS DE LA TEORIA DE LOS CINCO SISTEMAS DE LIDERAZGO	94
8.1	MATRICES DE VARIABLES	95
8.1.1	Matriz guía de liderazgo	95
8.1.2	Matriz de perfil de liderazgo	98
9	PROPUESTA PARA ADECUAR UN SISTEMA DE LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	100
9.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	101
9.1.1	Objetivo general	101

9.1.2	Objetivos específicos	101
9.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	103
9.3	PROGRAMAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA LOS ACTIVOS HUMANOS	105
9.3.1	Programa para la investigación organizacional de la Universidad de Nariño	105
9.3.2	Programa de socialización de valores y principios	105
9.3.3	Programas de mejoramiento de las relaciones íntergrupo	107
9.3.4	Programa para establecer un modelo de administración que desarrolle el liderazgo	108
9.3.5	Programa para incentivar aptitudes emocionales en los directivos	109
9.3.6	Alternativas que ayudarían a mejorar las condiciones en que se desarrolla el acontecer universitario que inciden en las tareas directivas	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	BILBIOGRAFÍA	113
	ANEXOS	115
	Anexo A: Estructura organizacional de la Universidad de Nariño	116
	Anexo B: Formato de encuesta a directivos	118
	Anexo C: Entrevista a representantes de la comunidad académica.	121
	Anexo D: Análisis de información.	122
	Anexo E: Cronograma de actividades	125

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Principal responsabilidad del directivo dentro de cada sistema	50
Tabla 2 Mayor dedicación de tiempo del directivo dentro de cada sistema	51
Tabla 3 Equipo de trabajo requerido por el directivo en cada sistema	52
Tabla 4 Matriz de dedicación del liderazgo	74
Tabla 5 Matriz de perfil del liderazgo	75
Tabla 6 Matriz de aptitudes	76
Tabla 7 Matriz guía de liderazgo de los directivos de la Universidad de Nariño	97
Tabla 8 Matriz de perfil de liderazgo de los directivos de la Universidad de Nariño	99

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.	
FIGURA 1	Tiempo de desempeño en el cargo	79
FIGURA 2	Tiempo de desempeño en cargo de los directivos académicos	80
FIGURA 3	Tiempo de desempeño en cargo de los directivos administrativos	81
FIGURA 4	Número de Personal a Cargo	81
FIGURA 5	Profesión relacionada con administración	83
FIGURA 6	Postgrado Relacionado con Administración	84
FIGURA 7	Género de los Directivos	85
FIGURA 8	Principal Responsabilidad de los Directivos	85
FIGURA 9	Principal responsabilidad de directivos académicos	86
FIGURA 10	Principal responsabilidad de directivos administrativos	87
FIGURA 11	Actividad que más tiempo dedica	87
FIGURA 12	Nivel de Supervisión ejercido sobre los Directivos	88
FIGURA 13	Supervisión sobre los directivos académicos	89
FIGURA 14	Supervisión sobre los directivos administrativos	89
FIGURA 15	Incidencia de otras áreas en problemas	91
FIGURA 17	Perfil de los colaboradores según los directores académicos	91
FIGURA 18	Perfil de los colaboradores según los directores administrativos	92
FIGURA 19	Comportamientos que aprueban los directivos	93

## GLOSARIO

**ADAPTABILIDAD:** capacidad de asumir los cambios del entorno y responder positivamente a ellos.

**AUTORIDAD:** facultad para ejercer el mando.

**CAUDILLISMO:** es un régimen político personalista cuyos mecanismos, procedimientos administrativos y funciones están sometidas al control inmediato y directo de un líder carismático y su grupo de funcionarios mediadores.

**CARRERA ADMINISTRATIVA:** naturaleza de cargos en los cuales empleados públicos que poseen derechos de carrera pueden ascender a cargos de niveles superiores; para ingresar a la carrera administrativa se accede por medio de concursos de méritos.

**DIRECCIÓN:** etapa del proceso administrativo relacionada con la supervisión y orientación de los procesos hacia el logro de los objetivos.

**DIRECTOR ACADEMICO:** cargo de nivel directivo que está supeditado a la Vicerrectoría Académica; orientado a coordinar Facultades, Departamentos y otras áreas académicas.

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO:** cargo de nivel directivo o profesional designado por contrato, que está subordinado a la Vicerrectoría Administrativa Ej. Jefes de áreas bloque administrativo.

**DIAGNÓSTICO:** proceso mediante el cual se conoce una realidad, identificando las características de la situación actual.

**EFICACIA:** capacidad para lograr el efecto que se espera o se desea.

**EFICIENCIA:** capacidad de lograr un propósito con la mínima utilización de los recursos necesarios.

**EMPLEADO PÚBLICO:** persona nombrada para ejercer un empleo público y que esta posesionado en el mismo. El vínculo con la administración es de carácter legal y reglamentario.

**ENTROPÍA:** es una fuerza natural que tiende a destruir el sistema, se deriva de la segunda ley de la termodinámica e indica que todo sistema tiende a alcanzar su estado más probable que por lo general es la desorganización.

**EXPECTATIVA:** posibilidad de conseguir algo al ocurrir un suceso que se prevé

**GESTIÓN:** administrativamente, es el proceso de manejar recursos y adoptar un curso de acción a favor del logro de unos objetivos.

**GLOBALIZACIÓN:** tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

**GRUPO:** conjunto de individuos organizados que componen una estructura estable en el tiempo y que comparte unas normas, unos valores y objetivos.

**INCENTIVO:** estímulo que se da a una persona o grupo, con el fin de mejorar el rendimiento.

**INICIATIVA:** es una habilidad personal que permite a una persona asumir retos y enfrentar la adversidad.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** habilidad para percibir nuestras emociones y las de los demás a favor de un mejor manejo de las relaciones interpersonales.

**LIBRE NOMBRAMIENTO:** naturaleza de los cargos provistos por nombramiento a través de actos administrativos o resoluciones. Su remoción se hace a través del mismo medio.

**LIDERAZGO:** el liderazgo es un fenómeno coyuntural, combinación entre circunstancias; aptitudes; receptividad del grupo, y tipo de organización, que hace posible el surgimiento de una persona o un grupo con poder e influencia en otros individuos o grupos para cumplir un propósito.

**MISIÓN:** la misión expone el por qué de la existencia de una organización y el qué debe hacer.

**MODELO BUROCRÁTICO:** modelo caracterizado por la organización en una estructura jerárquica en donde están claramente definidas las líneas de autoridad, y la toma de decisiones es centralizada.

**NIVEL ASESOR:** agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar Directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.

**NIVEL ASISTENCIAL:** comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

**NIVEL DIRECTIVO:** comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de Formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

**NIVEL PROFESIONAL:** agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los Conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, Reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

**NIVEL TÉCNICO:** comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

**PERFIL:** es un conjunto de rasgos particulares que caracterizan a alguien o algo.

**PLAN MARCO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL:** es un documento creado por los estamentos universitarios donde se contempla la misión y visión de la Universidad de Nariño, además de sus objetivos y sus lineamientos estratégicos.

**RELACIONES INTERGRUPO:** relaciones funcionales que existen entre grupos y sus respectivos miembros en cierto periodo de tiempo.

**PERICIA:** sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte.

**SISTEMA DE LIDERAZGO:** es la filosofía guía en el proceso administrativo que adopta el directivo de acuerdo a su realidad empresarial.

**SISTEMA POLÍTICO:** es cualquier modelo persistente de relaciones humanas que implique en una extensión significativa, poder, mando y autoridad. Una de sus características principales es el predominio de grupos de intereses divididos que buscan llegar al poder a través de medios democráticos, pseudo democráticos o totalitarios.

**TRABAJADOR DE CONTRATO:** persona que realiza un acuerdo bilateral entre el empleado y empleador, para realizar funciones de carácter temporal, cumple actividades que no realiza el personal de plantador no forma parte de las actividades de la administración.

**TRABAJADOR OFICIAL:** tienen esta calidad quienes se encuentran vinculados al estado por medio de un contrato de trabajo. Los trabajadores de la construcción y mantenimiento de obras públicas son trabajadores de este tipo.

**TECNOCRACIA:** predominio en los cargos directivos de una empresa o institución de personal especializado en alguna materia de economía, administración, etc.,

**VENTAJA COMPETITIVA:** característica que determina la superioridad de una organización dentro de su entorno, permitiéndole alcanzar un lugar privilegiado.

**VISIÓN:** es una declaración formal de lo que la empresa desea alcanzar.

**PERSUASIÓN:** inducir, mover a alguien con razones a creer o hacer algo.

**UNIVERSITÓLOGO:** persona que se especializa en el estudio de las universidades y sus características.

## INTRODUCCIÓN

“La Universidad de Nariño es un ente universitario autónomo de carácter estatal comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, que se rige por los principios de democracia participativa, la tolerancia y el respeto por la diferencia”.<sup>1</sup> Por su carácter de universidad pública, se constituye en un factor equilibrante en la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la sociedad, lo cual la ha llevado a cumplir 102 años de servicio comprometida con el desarrollo regional a partir de la formación profesional de su gente.

Más de un siglo ha pasado desde su fundación, las condiciones circundantes en las que nació la institución han cambiado totalmente, y el propósito de la universidad aunque en esencia es el mismo ha cambiado en su orientación, es decir, la preocupación por el desarrollo de la región siempre será una constante, pero, ahora más que nunca se ha entendido que el avance de una región no solo reside en el progreso material sino que también existe una preocupación por lograr el desarrollo humano de la sociedad.

Este avance significativo en la orientación universitaria es resultado de una serie de reformas internas y de Planes de Desarrollo institucional que a lo largo del tiempo se han gestado por las brillantes mentes que sirvieron a la institución desde el cargo de Rector.

La Universidad de Nariño ha nacido y existe sobre la base de las condiciones de su entorno y son estas la causa del replanteamiento institucional. Con el nuevo escenario tienen lugar requerimientos emergentes para el quehacer educativo en general, y la educación superior en particular, que enfatiza en exigencias de rentabilidad, eficacia, eficiencia y utilidad. En el discurso organizacional presente adquieren particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributos indispensables de la gestión.

Hoy en día las reglas del trabajo están cambiando, la época en que el coeficiente intelectual de una persona le aseguraba el éxito quedó en el pasado; ya no importa solo la sagacidad, la preparación técnica o la experiencia laboral. El acelerado cambio del entorno exige el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, y las organizaciones se concentran en despertar en sus colaboradores cualidades como la iniciativa, la adaptabilidad la persuasión, las relaciones humanas capacidades que aunque parecen fáciles no son de dominio general.

---

<sup>1</sup> PLAN MARCO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, Universidad de Nariño, Pasto 1998

En la capacidad de manejar apropiadamente las interacciones humanas nace el liderazgo como una herramienta complementaria a la gestión administrativa cotidiana. El liderazgo ayuda a determinar la orientación que debe seguir la organización, a través de la influencia que ejerce en las personas, modificando su manera de pensar sobre lo que es deseable posible y necesario para la organización.

Adicionalmente, el liderazgo conduce a modificar las relaciones laborales, ayuda a que las personas se integren de una manera más intuitiva y empática creando una atmósfera de motivación individual hacia la consecución de resultados.

En el caso concreto de la Universidad de Nariño la aplicación del liderazgo como complemento de la gestión administrativa toma mayor relevancia, pues su compromiso con el desarrollo nacional y regional le exige una búsqueda permanente de herramientas que garanticen su permanencia y consolidación como la mejor institución de educación superior a nivel departamental y nacional.

Desarrollando la metodología concerniente la presente investigación analizará primero que todo las características generales de las organizaciones académicas buscando comprender el escenario en donde labora el directivo; como segundo se realizará un perfil del liderazgo en los directivos de la institución; posteriormente la construcción de matrices de variables basadas en la teoría que sustentan este trabajo (cinco sistemas de liderazgo) serán base del análisis del perfil; la presentación de la propuesta es la culminación de la investigación, cada programa planteado es derivación del examen profundo de la Universidad de Nariño a través del enfoque de los diferentes Sistemas de Liderazgo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Universidad de Nariño consecuente con el ideal de su fundación de contribuir al desarrollo socio-económico, político y cultural de la región construye su gestión a través de la formación de actitudes y valores humanos; la práctica social del conocimiento y la relación Universidad-Nación-Región. Lo cual, conduce a una reinvencción permanente de los modelos administrativos de acuerdo con las tendencias del conocimiento universal y la internacionalización de la cultura.

El resultado de este proceso de transformación se cristaliza en el documento denominado “Plan Marco de Desarrollo Institucional”, el cual define la misión y visión de la Universidad de Nariño, y se orienta al mejoramiento de la calidad de la educación y un mayor compromiso con el desarrollo nacional y regional. Este documento es fruto de un proceso de discusión en los estamentos universitarios destinado a la elaboración de los lineamientos generales que orientan la labor directiva.

Cabe aclarar que la gestión administrativa no se limita a una serie de actividades mecánicas, se trata más bien de un conjunto de interacciones humanas, donde se exige del directivo una gran capacidad para aprovechar el talento de las personas a favor de los objetivos organizacionales. Más aún en una organización como la Universidad de Nariño que cuenta con una inmenso potencial humano gracias a la variedad de sectores de la sociedad que la constituyen.

Hoy en día los retos de adaptación están obligando a las organizaciones a buscar nuevas formas de funcionar, y la aplicación del liderazgo en la gestión administrativa genera claras ventajas en el funcionamiento institucional. Por ejemplo, permite la integración y coordinación de esfuerzos individuales; reduce las exageradas distancias entre los directivos y los trabajadores; ayuda a poner énfasis en las metas perseguidas; facilita llevar a cabo los cambios técnicos y culturales; promueve el desarrollo de actividades personales; crea confianza para sacar las emociones de la clandestinidad y despierta la imaginación e iniciativa de los colaboradores.

Pero el liderazgo necesita condiciones para surgir pues se trata de un fenómeno coyuntural más que personal, en las organizaciones se debe propiciar este contexto haciéndose sumamente necesario, como primer paso, el determinar las características de cada ente.

El liderazgo, además, debe ser una filosofía compartida por los encargados de la función directiva convirtiéndose en un sistema ordenado. En la Universidad de Nariño no existen elementos de juicio, como estudios o investigaciones, que permitan asegurar que se han llevado a cabo esfuerzos por implementar un sistema que coordine las tareas directivas, o sí se está desarrollando una filosofía de liderazgo compartida. Es necesario que los paradigmas empresariales, en los cuales la planeación es la única herramienta para integrar acciones se rebatan pues no basta con fijar horizontes sin la alineación consecuente de esfuerzos individuales.

Causa de ese desconocimiento puede ser que la Universidad como organización no ha sido explorada lo suficiente, sus particularidades, aquello que la hace única ha permanecido casi oculto; es ahora cuando los ojos de la investigación deben centrarse en la universidad misma, luego que, la primera realidad a conocer y mejorar en la academia es la propia.

De no iniciar un proceso de diagnóstico-mejoramiento los lineamientos sobre gestión expuestos en Plan marco de Desarrollo y cualquier plan emprendido se convertirán en un fin difícil de lograr eficaz y eficientemente.

De ahí que esta investigación busque establecer primero, los rasgos de las organizaciones académicas y como complemento se pretende conocer cuál es el perfil de los directivos de la Universidad de Nariño basados en un estudio realizado por Charles Farkas<sup>1</sup> y Suzy Wetlaufer<sup>2</sup> para Harvard Business Review que dio como resultado una teoría denominada “Los cinco sistemas de liderazgo”, cuyas características son aplicables a cualquier organización independientemente del sector al que pertenezca, o el lugar donde esté ubicada.

Los cinco sistemas de liderazgo, se refieren a la filosofía que guiará el proceso directivo en busca de la mejor manera de añadir valor a la organización, es una gestión coherente y explícita acorde a las necesidades organizacionales, y la situación empresarial que el directivo tiene entre manos.

Para efectos prácticos los esfuerzos investigativos se han centrado en la dirección académica y administrativa de los niveles medio y bajo. Este trabajo pretende sentar un antecedente útil a partir del cual se puede avanzar sobre las características organizacionales de la Universidad de Nariño.

---

<sup>1</sup> FARKAS Charles, presidente de Prácticas de Servicios Financieros Globales de Bain & Company, autor del éxito editorial *Maximum leadership* y de numerosos artículos en *Harvard Business Review*, *Fortune* y otras publicaciones.

<sup>2</sup> WETLAUFER Suzy, editora superior de *Harvard Business Review*, especializada en el área de organización.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el sistema de liderazgo más adecuado para desarrollar en la Universidad de Nariño, de acuerdo a: las características de una organización académica y al perfil de la dirección académica y administrativa de nivel medio y bajo?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear un sistema de liderazgo adecuado para los directivos académicos y administrativos de nivel medio y bajo de la Universidad de Nariño, a partir de la identificación de las características administrativas actuales, desde el enfoque de los cinco sistemas de liderazgo.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las características organizacionales y la normatividad de la Universidad de Nariño, con miras a identificar el escenario en donde desarrollan funciones los directivos académicos y administrativos.
- Definir qué función se constituye en la principal responsabilidad según los directivos de la Universidad de Nariño.
- Conocer qué comportamientos valoran y reprueban los directivos en sus colaboradores para establecer exigencias generales de la dirección.
- Conocer las actividades a las que los directivos dedican la mayor y menor parte de su tiempo para deducir sobre sus prioridades, limitaciones y tareas relegadas.
- Proponer un modelo de liderazgo capaz de ajustarse a las características de los directivos académicos y administrativos y de la Universidad de Nariño, como una herramienta administrativa conveniente para el logro de los objetivos institucionales.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional, identificar las herramientas utilizadas por los directivos de la Universidad de Nariño para gestionar el talento humano que conforma la institución.

Esa habilidad para manejar a las personas se ha constituido en una preocupación constante en el mundo empresarial, y a lo largo del tiempo las teorías administrativas han tratado de dar una respuesta a esta situación. Por ejemplo, teorías como administración por valores, por políticas, o administración por objetivos buscan movilizar a las personas a través de la identificación de un eje central que sirva como guía en el logro de los objetivos.

Por otra parte, el liderazgo es un tema tratado ampliamente por diversos enfoques en busca de una explicación clara y precisa de su origen, sus características, y aplicabilidad. A pesar de la multiplicidad de teorías y sus avances progresivos la dificultad de la medición práctica de algunas variables, la multiplicidad de comportamientos entre los directivos, y la imposibilidad de describir todas las situaciones dificultan la aplicación de un determinado enfoque a las organizaciones en general, sin considerar la realidad particular de cada empresa.

Por esta razón, la presente investigación toma como referencia los conceptos de los “Sistemas de Liderazgo”<sup>1</sup>, por ser una teoría explicada a través de tres características generales (Responsabilidades, distribución del tiempo, equipo de trabajo) para los directivos de cualquier organización, facilitando su medición y la posterior clasificación en uno de los cinco sistemas descritos más adelante.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para el logro de los objetivos propuestos se acude complementariamente al empleo de la encuesta como técnica de recolección de la información, ya que gracias a su metodología permite no solo recopilar los datos que den respuesta a los interrogantes del estudio, sino también puede facilitar una conversación informal a través de la cual se puede conocer más a fondo la estructura organizacional de la Universidad de Nariño y su funcionamiento.

---

<sup>1</sup> FARKAS, Charles y WETLAUFER, Suzy. “Los sistemas de liderazgo de los concejeros delegados” En Harvard Business Review Liderazgo. Pág. 121. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. 1999.

La encuesta se aplicará a 40 directivos de la Universidad de Nariño, los cuales fueron seleccionados a partir del cargo y nivel jerárquico que ocupan. La investigación se remite a los directivos cuyo nivel de responsabilidad exige mayor destreza administrativa, pues su comportamiento y sus decisiones repercuten en el resto de la estructura institucional.

Complementariamente a esto se efectuarán 4 entrevistas a miembros de la Universidad de Nariño quienes cuentan con experiencia de más de 20 años, en algunos casos, dentro de la institución. Lo anterior con el fin de conocer aspectos generales sobre la función de la dirección y la aplicación de liderazgo.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación está orientada a estudiar las características del liderazgo en los directivos de la Universidad, a partir del enfoque de los sistemas de liderazgo, con la intención de aportar información valiosa al fortalecimiento de los propósitos, objetivos y metas administrativas estipulados en el Plan Marco de Desarrollo Institucional; con mayor razón, cuando uno de los principios fundamentales de la academia, es la democracia participativa; donde se expone que la comunidad universitaria está llamada a ser partícipe de la construcción de un ente educativo con la capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad.

Y es la investigación, labor primordial de la institución, el mecanismo a través del cual se puede ser partícipe de la realidad universitaria y consecuentemente plantear propuestas de mejoramiento.

Cabe recalcar que uno de los propósitos de este estudio es registrar un antecedente que permita adelantar nuevas investigaciones; incorporando así el conocimiento de los egresados del programa de Administración de Empresas a dar los primeros pasos en la necesaria comprensión de la estructura organizacional con que cuenta la Universidad de Nariño.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

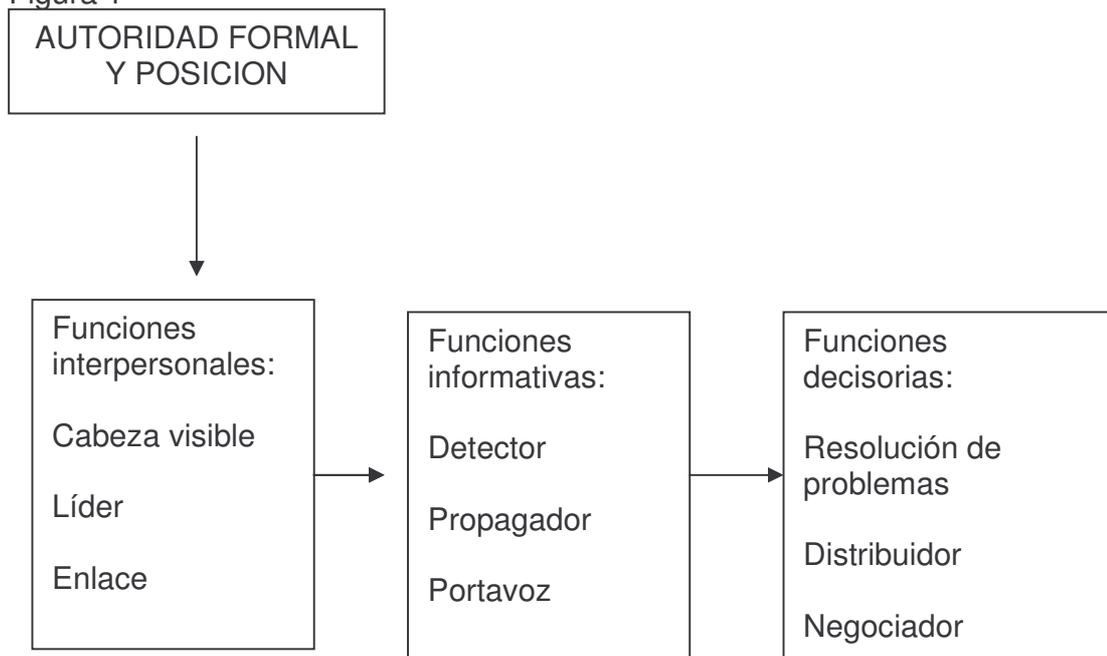
### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Dirección** Un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen, por consiguiente cualquier aumento de la productividad de estas personas se convierte en un beneficio para la empresa. Es por ello que las empresas con éxito tienen como principal atributo una dirección dinámica y eficaz.

El trabajo de un directivo puede describirse en términos de las distintas funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados con un puesto.

“Las funciones del directivo”

Figura 1



Fuente: MINTZBERG, Henry. “El trabajo del directivo” En Harvard Business Review Liderazgo. Pág. 13. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. 1999.

Las funciones interpersonales se refieren a todos los contactos que el directivo establece tanto fuera como en el interior de la organización, su propósito es lograr el buen funcionamiento de la entidad, además de servir de empalme con su entorno. Tres de las funciones del directivo se derivan directamente de su

autoridad formal e incluyen unas relaciones interpersonales básicas, cabeza visible, líder, enlace.

En función de sus contactos interpersonales, tanto con los colaboradores como con los contactos externos, el directivo aparece como el centro nervioso de la organización. Puede no saberlo todo, pero sabe más que cualquiera de los trabajadores. Gracias a su libre acceso a la información puede crear una poderosa base de datos que le permite desarrollar los papeles de detector, propagador y portavoz.

La información no es un fin en sí misma, es el elemento inicial básico para la toma de decisiones. El directivo desempeña el papel principal en el sistema de decisión de su unidad. Sólo él como autoridad formal puede comprometer a la unidad en nuevas e importantes vías de actuación; y sólo él como su centro nervioso dispone de toda la información actualizada necesaria para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la organización. Cuatro son las funciones del directivo como centro decisorio: como promotor, resolución de problemas, distribuidor de recursos y negociador.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la dirección hace parte del proceso administrativo junto con la Planeación, Organización y el Control. La dirección se encarga de impulsar a las personas, eficazmente a la consecución de la misión y los objetivos organizacionales. Además se encarga, entre otras, de las siguientes actividades o procedimientos:

- Hacer una adecuada inducción de personal
- Motivar al personal, procurando que mediante el enriquecimiento del trabajo y todo lo que esta asociado con este, los individuos puedan satisfacer muchas de sus necesidades.
- Procurar el desarrollo del personal
- Mantener comunicaciones abiertas
- Procurar la integración del personal y el espíritu sinérgico, en aras de la misión y los objetivos comunes<sup>1</sup>

La dirección, entonces, es una función que viene determinada por procedimientos contenidos dentro de uno o varios cargos. En pocas palabras la dirección es el conjunto de varias tareas específicas establecidas dentro de una organización formal.

Para algunos autores la parte más difícil de la dirección de un equipo consiste en tratar con la dinámica humana existente dentro del grupo. No existen instrucciones claras que orienten a los directivos sobre este cometido. Y es precisamente aquí donde toma importancia el liderazgo como función directiva puesto que “los líderes

---

<sup>1</sup> GINEBRA, Joan. El liderazgo y la acción, mitos y realidades. Mc. Graw Hill. Bogotá. 1997. Pág. 9

pueden influir en otras personas e inducirlos a que se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal”.<sup>1</sup> Los tres elementos dentro de la función de la dirección son:

**La Motivación<sup>2</sup>.** Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación en que se encuentra, es el excelente desempeño que se logra cuando una persona se entusiasma con una tarea. La clave del entusiasmo no es la tarea en sí, sino el estado de ánimo especial que se crea mientras se trabaja, un estado que impulsa a las personas a desarrollar su mejor esfuerzo en cualquier tarea. Existen tres aptitudes emocionales que tipifican el desempeño sobresaliente:

- *Afán de triunfo:* El afán de mejorar o destacarse
- *Compromiso:* Adoptar la visión y los objetivos de la organización y del grupo
- *Iniciativa y compromiso:* Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos

**La Comunicación.** Es la transferencia de información, ideas o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una y otra persona. La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto, entre los directivos la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o deficientes.

Proceso de comunicación:

- *Elaboración de una idea:* Pensamiento que el emisor desea expresar.
- *Codificación:* En esta etapa se define el método de transmisión para organizarlas palabras y los símbolos en forma adecuada.
- *Transmisión:* Se utiliza un método para enviar el mensaje.
- *Decodificación:* Se interpreta el mensaje.
- *Uso:* Utilización del mensaje recibido.
- *Retroalimentación:* Es la reacción a la comunicación del remitente y donde el receptor ha pasado a ser remitente, iniciándose un nuevo proceso de comunicación.

Tipos de comunicación:

- *Vertical:* Es la que se verifica hacia arriba y hacia abajo por la cadena jerárquica de la empresa. La que se origina en la alta administración y fluye

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephens y COULTER, Mary. Administración. Pearson educación. México. 2000. Pág. 520

<sup>2</sup> GOLEMAN Daniel. Inteligencia Emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 2000

por los niveles gerenciales hasta los trabajadores de línea. Su principal propósito es aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los colaboradores y dar a conocer las metas y políticas de la empresa.

- *Horizontal:* Ocurre entre los miembros de grupos de trabajo, entre un grupo y otro, y entre miembros de distintos departamentos. El propósito principal de este intercambio es ofrecer un canal directo para la coordinación organizacional, la solución de problemas y establecer relaciones entre colegas.

**Influencia.** Es considerado como aquel proceso directivo, que mediante preguntas y respuestas, busca movilizar a la gente para que se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de los objetivos y metas del grupo. El liderazgo transforma a la empresa con personas que se sientan comprometidas con la organización y vean su trabajo como parte significativa y contractiva de sus fines individuales.

**Gerencia y Liderazgo.** La gerencia y el liderazgo son temas que van de la mano, pero estos términos aunque semejantes difieren en su concepto.

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, aporta un toque de orden y coherencia al funcionamiento organizacional. El liderazgo por el contrario, se ocupa del cambio, y su importancia tiene que ver con un mundo empresarial cada vez más competitivo y volátil.

Las empresas gestionan la complejidad en primer lugar, mediante la *planificación y la elaboración de presupuestos*, fijando objetivos y metas para el futuro. Por el contrario a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo debe empezar por *fijar una orientación*.

En el campo de la gestión, la capacidad para realizar los planes se desarrolla mediante *la organización de personal*: creando una estructura y un conjunto de puestos de trabajo para cumplir los requisitos del plan. Por otra parte, la actividad equivalente en la esfera del liderazgo es la *coordinación de personas*. Esto significa comunicar la nueva orientación a las personas, que comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

Por último, la gestión asegura la realización del plan mediante *el control y la resolución de problemas*: comparando los resultados con el plan original. En el caso del liderazgo, para alcanzar la motivación hace falta *motivación e inspiración*: consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los obstáculos que dificulten el cambio.

**4.1.2 Liderazgo** El liderazgo es un instrumento fundamental para el éxito de una organización. Puede precisarse como esa condición que permite al directivo transmitir su visión y lograr que los colaboradores se apropien de ella. El liderazgo se compone de diversas características las cuales crean un marco de referencia que permite diferenciar entre los directivos normales o estándar de los sobresalientes.

El liderazgo es una actividad amplia y visionaria que aclara los valores, las políticas y los objetivos que rigen a la organización, de tal manera que todos los niveles jerárquicos comprendan la importancia de su participación y sientan el compromiso de entregar su mejor esfuerzo. Permite al directivo articular y ejemplificar los valores que diferencian a la empresa, incluso transformar a los miembros de la organización para que sientan, piensen y actúen de acuerdo con esas ideas.

Las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse a través de la educación y la experiencia. Los empresarios pueden aprender a comunicarse con claridad, a tomar decisiones eficaces, a motivar y a inspirar, a mantener y mostrar respeto por los colaboradores, a confiar en ellos y ganarse su confianza, ser justos al hacer juicios, instruir de un modo claro y ser pacientes con los errores de otros, ser leales con los colaboradores y saber defenderlos cuando sea necesario, ser abiertos a las nuevas ideas y opiniones diferentes, manteniendo el sentido del humor y controlando apropiadamente la tensión.

Según Koontz y Weilhrichel<sup>1</sup> el liderazgo se inicia cuando los individuos siguen a quienes en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. El liderazgo no nace del derecho otorgado a un cargo directivo, se genera por la capacidad de una persona de inducir o influir en las opiniones o acciones de otra.

Para comprender el liderazgo en una empresa es preciso analizarlo como un conjunto, el error de los estudiosos del tema es que han tomado sus partes y examinándolas por separado interrogan sobre un todo. La teoría de sistemas dice que ignorar cualquier categoría de datos es limitar el conocimiento y la reacción. El tema debe ser planteado desde un punto de vista holístico siendo conscientes de que, si bien las personas propician el desarrollo del liderazgo, también todos los elementos que conforman una organización influyen en él.

Para esta investigación el liderazgo es un fenómeno coyuntural, combinación entre circunstancias; aptitudes; receptividad del grupo, y tipo de organización, que hace

---

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill interamericana editores S.A de C.V. México. 1998. Pag. 532

posible el surgimiento de un persona o un grupo con poder e influencia en otros miembros de su grupo social para cumplir un propósito.

- ✓ **Componentes del liderazgo.** Los líderes deben incluir en su forma de ser y actuar ciertos valores, hábitos características y capacidades que deben relacionarse con la calidad, y la efectividad para alcanzar objetivos y metas organizacionales.

**Valores.** Representan las normas, principios y significados ideales del comportamiento, consiente o inconscientemente reflejan el modo como se desea vivir. Los valores que sobresalen en un líder son:

- *Cooperación:* Es la capacidad de apropiarse voluntariamente de los demás, es lograr que haya más persuasión que coerción y que se genere una actitud de confianza y de amistad dentro de las relaciones de poder. Se comparten fácilmente los recursos y el conocimiento.
- *Equidad y justicia:* Es obligación humana darle al hombre lo que le corresponde. La justicia es el criterio ético que nos obliga a dar al prójimo lo que se le debe, conforme a las exigencias del deber, en orden a su subsistencia y perfeccionamiento individual y social.
- *Educación:* Ser líder es ser educador. La educación es diálogo, es relación interpersonal. Es el proceso humano social a través del cual, reincorporan al individuo los valores y conocimientos de una sociedad en particular. El líder es un formador cualitativo de la cultura, que basado en normas vigentes regula la vida del hombre en sociedad.

**Hábitos.** Los hábitos son prácticas aprendidas por las personas; y precisamente la repetición estos actos permite adquirir costumbres que le ayudan a relacionarse con el entorno y pertenecer a una sociedad.

Ocasionalmente la forma actual de comportamiento no es la adecuada, esto conlleva a iniciar un nuevo proceso de aprendizaje, con el propósito de romper las viejas costumbres para mejorar la realización personal y la aceptación social. Más aún cuando se asume el papel de líder, ya que los ojos de la organización están sobre él, y se convierte en la cabeza visible y en ejemplo para los demás.

Iniciar un nuevo hábito es el principio de una serie de estímulos que terminan por fortalecer la autoestima, dentro de los cuales se puede mencionar:

- *Endorfina:* Es auto visualizarse como triunfador, es una actitud que nos anima a la acción y a enfrentar los obstáculos no como dificultad, sino como un reto a superar.
- *Energía:* Es la fuerza que permite superar los retos para alcanzar lo que se desea, es el carácter vital para decidir.
- *Evolución:* Son aquellas opciones que permiten alcanzar la realización personal, hacen al hombre más humano y permiten descubrir nuevas posibilidades representando la renovación mental, elevando la cultura general para incrementar la comprensión para orientar el compromiso con la sociedad.
- *Comunicación:* El líder debe compartir información para facultar a las personas, permite a los colaboradores entender la situación actual en términos claros, creando confianza en toda la organización, y acaba con el pensamiento jerárquico y tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables y las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

**Características.** Las características son aquellas predisposiciones que tienen las personas a comportarse en determinados sentidos para buscar el desarrollo. Los líderes procuran que sus características dentro de la organización estén dispuestas al cambio; a estar bien informado, a analizar y sintetizar los problemas, a correr riesgos, a buscar integración y armonía, a motivar, a comunicar, a conciliar, a buscar el mejoramiento permanente.

En sí los líderes poseen ciertos atributos peculiares que los distinguen de los demás:

- *Satisface necesidades:* Todos los seres humanos tienen necesidades y buscan la mejor manera de satisfacerlas y en las organizaciones el líder es un facilitador para conseguirlo. Todos los grupos tienen como mínimo tres áreas de necesidades.
- *Plantea problemas:* El líder no solo hace preguntas sobre hechos objetivos, sino sobre las razones y motivos que hay detrás de esos hechos. Busca que sus colaboradores resuelvan estas preguntas con el fin de que se de una retroalimentación que ayude a responsabilizarlos por el éxito de la empresa.
- *Es visible, conocedor y se compromete:* Fomenta el éxito en la calidad, conoce los detalles y sabe cual es el desempeño actual de la compañía.

Participa de un modo personal en la ecuación, la capacitación y el reconocimiento de los méritos de su gente. Es accesible y siempre está en contacto los empleados, clientes y proveedores.

- *Se organiza:* Establece estructuras más horizontales que les confiera mayor autoridad a los niveles inferiores. Dota de poder a sus colaboradores. El proceso administrativo abarca las diversas funciones y se enfoca por igual en los clientes internos y externos.

**Capacidades.** Todo líder tiene la disposición o talento para comprender que la organización debe mejorar y para ello se necesita:

- Capacidad para manejar el poder y manejarlo con eficacia y responsabilidad.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerza de motivación en distintos momentos y situaciones distintas.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a la motivación y fomentarla.

### ✓ **El Liderazgo y su importancia en la Organización**

**Relación entre liderazgo, motivación y rendimiento.**<sup>1</sup> Es útil distinguir en el liderazgo dos dimensiones: La primera comprende todas aquellas actividades que tienen por objeto orientar, definir y organizar el trabajo de los colaboradores; esto implica dar instrucciones, vigilar el cumplimiento de los estándares, cuidar que se cumplan los programas, etc.

Lo segundo es el grado en que el superior aprecia un trabajo bien hecho, refuerza la propia estima de los subordinados tratándolos como iguales. A estos elementos hay que unir la influencia exterior del líder, esto es, los recursos de poder de que dispone para apoyar su acción sobre los subordinados.

**Liderazgo y autoridad.**<sup>2</sup> Considérese la importancia del asentimiento como constitutivo de la autoridad, ahora bien este asentimiento puede apoyarse en bases diferentes:

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ PORRAZ, José. El factor humano en la empresa. Madrid. Editorial Deusto. 1991. Pág. 131,11

<sup>2</sup> *Ibíd.* Pág. 113.

- La amenaza de castigo
- Las expectativas de premio
- La legitimación
- La identificación
- El saber

Las dos primeras se apoyan en bases externas al sujeto las tres restantes tienen su soporte en el sujeto pasivo de la autoridad. En la legitimación el asentimiento se produce en base a un cargo superior, en el caso de la identificación el asentimiento se expresa en base a la persona misma del superior. Cuando un individuo alcanza esta forma de poder decimos que es un líder.

¿Como se produce la identificación? Todo parece indicar que un individuo se constituye en líder cuando quienes lo rodean perciben en él la presencia de ciertas cualidades que despiertan su confianza (la capacidad de resolver problemas es lo que da paso al poder por medio del Saber).

Estas cualidades dependen de cierto modo de las circunstancias: no son las mismas en el cabecilla de un movimiento obrero violento, en un jefe militar, o en el directivo de una empresa. Sin embargo podemos generalizar que los subordinados han de confiar que el líder es capaz de resolver problemas que les atañen y de dar satisfacción a sus necesidades.

**El liderazgo y la comunicación.**<sup>1</sup> Para operar con efectividad, un grupo necesita alguien para desempeñar dos funciones principales: *relaciones de actividades o funciones de solución* de problemas, el líder no solo debe integrar las actividades sino a todos los individuos, trabajar en equipo y lograr los objetivos, para esto se debe mantener una buena comunicación.

El líder tiene que involucrarse en los diferentes procesos y hacer participe a los miembros de la organización de las decisiones que se toman o los posibles cambios que pueden ocurrir, para ello se debe tener mucha habilidad porque el talento humano es el factor más difícil de manejar debido a las diferentes culturas y necesidades a satisfacer de cada persona.

Uno de los pilares del liderazgo es la confianza, de ahí que si se es un jefe reacio a informar, difícilmente se ganará la confianza de sus subordinados y consiguientemente, no obtendrá la autoridad moral necesaria para que la comunicación ascendente fluya espontáneamente. El buen gobierno de una organización depende de que cada superior conozca las motivaciones, las aspiraciones e inquietudes de los subordinados y solo estos pueden hacérselas saber. En función de este conocimiento, el superior podrá motivarlos apropiadamente.

---

<sup>1</sup> Ibíd. Pág. 77

Una organización es, desde una óptica sociológica, un conjunto de subculturas, cada una con sus propios valores, hábitos, lenguajes, etc. Cuanto mayor es la heterogeneidad de esta subcultura, tanto mas difícil es la comunicación entre sus componentes. Y aquí nos encontramos nuevamente con la cualidad integradora del liderazgo, la cual puede zanjar estos problemas que de otra manera imposibilitan el buen funcionamiento de una organización.

**4.1.3 Teorías Sobre Liderazgo** El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más estudiados; para explicar la influencia del superior sobre sus colaboradores, se han desarrollado varias teorías sobre el tema, entre las cuales pueden clasificarse en tres grupos como los más importantes:

1. Teorías de rasgos de personalidad
2. Teorías sobre estilos de liderazgo
3. Teorías situacionales o contingenciales de liderazgo

Además se debe tener en cuenta los nuevos enfoques o modelos que integran lo antes estudiado y avanzan sobre las críticas de las anteriores teorías. Es así como se indaga en los estudios sobre Sistemas de Liderazgo (sistema de la estrategia, sistema de los activos humanos, sistema de la pericia, sistema del control y sistema del cambio). Otro nuevo enfoque a partir del cual se puede comprender y estudiar mejor el liderazgo es también el de la Inteligencia Emocional. Estas dos contribuciones relativamente nuevas, serán desarrolladas más adelante por separado pues son parte fundamental de esta investigación.

**1. Teorías de rasgos de personalidad<sup>1</sup>** A partir de 1900 y con más auge en 1930 y 1950, emerge la teoría de los rasgos, según la cual el liderazgo es algo innato: Se nace líder.

Los rasgos son características que distinguen a la persona. La personalidad es un conjunto de rasgos que definen el comportamiento de los individuos. La preocupación de investigadores como Stogdill, Davis, Bird, Ghiselli o Cecil Goode es identificar los rasgos, entendidos como cualidades o características distintivas de la personalidad, que distinguen a los líderes de las demás personas, y les permiten influir en su comportamiento.

Según estas teorías los rasgos más comunes mencionados son los siguientes:

- Rasgos físicos: energía, apariencia, peso
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, habilidad administrativa

---

<sup>1</sup> DIEZ, Emilio. GARCIA, Julio y OTROS. Administración y dirección. Mc Graw Hill. Madrid. 2001. Pág. 427

- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales
- Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa

**2. Teorías sobre estilos de liderazgo<sup>1</sup>** En la década de los años cuarenta los investigadores estudian el comportamiento de los líderes, con el objeto de identificar estilos específicos de conducta y descubrir el impacto que estos tiene en el desempeño y satisfacción de los subordinados.

La implicación más importante según este enfoque es que es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo. Dentro de esta clasificación encontramos principalmente las siguientes teorías y autores:

Las contribuciones mas importantes aunque no son las únicas, en este ámbito son: los estudios de la universidad estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan y la cuadrícula gerencial.

**Estudios de la universidad de Ohio** Los estudios dirigidos por Fleishman y sus colegas de la universidad estatal de Ohio, en los años cuarenta y cincuenta han sido un paradigma y fuente de inspiración de muchas teorías posteriores.

Sus aportaciones más importantes son:

- A partir de dos cuestionarios, uno dirigido al líder (cuestionario sobre la opinión de liderazgo) y otro dirigido a subordinados, iguales y superiores (cuestionario sobre la descripción del comportamiento del líder), y un análisis factorial se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: la consideración y la estructura inicial. Mientras la consideración se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo, la estructura inicial valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias y de sus subordinados.
- Cualquier líder puede ser valorado en ambos aspectos, lo que determina cuatro tipologías diferentes de liderazgo. Relaciones humanas, democrático, laissez-faire y autocrático.
- Generalmente, los líderes democráticos, con alto grado de consideración y estructura inicial, tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de los subordinados.

---

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Mc Graw hill interamericana editores S.A. de C.V. México. 1998. Pág. 535

**Estudios de la Universidad de Michigan** Con el mismo objetivo que los teóricos de la universidad de Ohio y prácticamente al unísono, en 1947 Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan inician su investigación sobre liderazgo, fruto de la cual se identifican dos comportamientos diferentes de líderes: la orientación a la tarea y la orientación a las personas.

Tras suponer que el líder solo se posiciona en una de los dos comportamientos identificados, Likert y sus colaboradores afirman que, los líderes orientados a las personas tienden a lograr más productividad y satisfacción en los subordinados.

**Ronald Lippit y Ralph White** Estudiaron tres tipos de liderazgo, autoritario, liberal y democrático. El Liderazgo autoritario es duro en impositivo, establece las directrices sin participación de sus colaboradores, el trabajo solo se realiza cuando el líder está presente. En el Liderazgo democrático se debate directrices con el grupo sin delegar la decisión final, busca ser un miembro normal del grupo con el fin de lograr equipos integrados y con gran nivel de satisfacción, además cuenta con eficientes sistemas de comunicación. Y por último el Liderazgo liberal en donde existe completa libertad en las decisiones tanto grupales como individuales, esperan que los subalternos asuman responsabilidades, no evalúa ni regula el curso de los acontecimientos. No recibe mucho respeto del grupo, pues es evasivo y sin firmeza.

**C. Levicki** Su clasificación plantea los siguientes estilos; el *líder carismático* alcanza grandes avances estratégicos orientándose completamente hacia la planeación como su función principal; el *líder de la inteligencia superior* se caracteriza por admiración hacia personas inteligentes y brillantes que conformen su equipo de trabajo, se encamina en la búsqueda de resultados óptimos; el *líder natural* mantiene un comportamiento sobresaliente y transmite energía y motivación.

**La Rejilla del Liderazgo<sup>1</sup>** La teoría conductual del liderazgo no terminó a mediados de los cincuenta con los estudios de las universidades de Ohio y Michigan. Blake y Mouton concibieron la rejilla gerencial, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos y que publicaron en 1964, actualizándola en el 78, 85 y 91 convirtiéndose en la rejilla del liderazgo. Los autores destacan en el liderazgo dos dimensiones, interés por la producción e interés por la gente. Ambos intereses se miden mediante un cuestionario con una escala del uno al nueve. Por lo tanto la rejilla ofrece 81 combinaciones de intereses entre la producción y la gente. No obstante la rejilla identifica cinco estilos de liderazgo: empobrecido; autoritario; club campestre; equilibrado; y el equipo.

---

<sup>1</sup> LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo. Editorial Thompson Learning. 2002. México. Pág. 72.

Después de aplicar estudios en empresas diferentes, Blake y Mouton concluyeron que el liderazgo de intereses elevados (estilo de El Equipo) da como resultado un mejor desempeño, bajo ausentismo y rotación y un alto grado de satisfacción de los trabajadores. Otras investigaciones posteriores realizaron un análisis más exhaustivo en las organizaciones y descubrieron que si bien el comportamiento orientado a la tarea y enfocado en las relaciones tienden a correlacionarse en forma positiva con el desempeño de los trabajadores, dicha correlación es débil. En pocas palabras, aunque hay cierto sustento para considerar el liderazgo de altos intereses como positivo, no lo hay para afirmar que dicho estilo es el mejor para todas las situaciones.

Algunos críticos sugirieron que debía recurrirse a estilos de liderazgo diferentes en las distintas situaciones. Como resultado, una aportación de las investigaciones sobre comportamiento es el cambio de paradigma a la teoría del liderazgo situacional o por contingencia.

**3. Teorías Situacional o Contingencial de Liderazgo.**<sup>1</sup> Son teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio que las teorías anteriores. Parten del principio de que no hay un único estilo o característica válida para toda y cualquier situación. Cada situación requiere un liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los colaboradores.

La aparición de las teorías contingenciales en la década de los años sesenta, según Alcaide y Gonzáles, obedece a las dificultades para identificar los rasgos y las conductas de los directivos característicos de un liderazgo eficaz. En términos generales tales teorías niegan la existencia de un estilo de liderazgo sistemáticamente mejor que el resto y sostiene que este depende, en cada caso, de la situación en la que se ejerza.

Los teóricos contingenciales afirman que los administradores tendrán éxito como líderes si: comprenden su estilo de liderazgo, diagnostican las situaciones y saben modificar las situaciones y/o su estilo para que ambos sean adecuados.

Los aportes más representativos son: Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

**El modelo de Fiedler.** Presentado en 1967, es el más conocido de los modelos de contingencia y, al igual que los demás modelos o teorías situacionales, centra su atención en los tres temas siguientes.

- El estilo de líder

---

<sup>1</sup> DIEZ, Emilio. GARCIA, Julio y OTROS. Administración y dirección. Mc Graw Hill. Madrid. 2001. Pág. 427

En la misma línea que los teóricos del comportamiento, Fiedler considera dos posibles estilos de liderazgo: orientados a la tarea o a las personas. Ubicar a un líder en uno de los dos arquetipos supone que este debe responder a un cuestionario sobre el compañero de trabajo menos deseado (CCTMD).

- La situación

Además, Fiedler define la situación donde se ubica el líder en base a tres factores que, en orden de importancia decreciente son:

La relación líder-miembro o el grado de confianza, lealtad y respeto que el líder recibe de aquellos con quienes trabaja.

La estructura de la tarea o el grado de especificación de los objetivos y de los procesos de trabajo relativos a la tarea.

La posición de poder del líder o el grado de poder legítimo que otorga la organización al líder.

- Adecuación del estilo del líder a la situación

Por último, este investigador observa una mejor adecuación entre cada uno de los estilos de liderazgo y determinadas situaciones.

Las críticas más relevantes a este modelo refieren a la escasa fiabilidad y validez sobre el CCTMD, la difícil conceptualización y medición de las variables que definen la situación y la ausencia de investigaciones suficientes que avalen su fiabilidad.

**La teoría ruta-objetivo de Evans y House.** Esta basada en las aportaciones de Evans 1970 y House 1971 y se fundamenta en la relación de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su expectativa de recompensa y del atractivo de esta última. Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los objetivos, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar la ruta que permita lograrlas, suministrando ayuda constante. Al igual que las demás teorías de contingencia, esta teoría presta atención a los tres temas que siguen.

- El estilo de líder

En 1970 Evans tomando como referencia las dos dimensiones que propone la universidad de Ohio (consideración y estructura inicial) identifica cuatro dimensiones independientes del comportamiento del líder.

El líder directivo: indica a los subordinados qué se espera de ellos al definirles los objetivos claros y políticas, procedimientos y reglas concretos para alcanzarlos.

El líder de apoyo: se interesa por todo aquello que concierne al bienestar y las necesidades de los subordinados.

El líder orientado al logro: confía en la excelencia de sus subordinados y les fija objetivos retadores.

El líder participativo: fomenta la toma de decisiones en grupo y considera, en todo caso, la opinión de los subordinados.

A diferencia de Fiedler, Evans y House consideran que el líder puede practicar los cuatro comportamientos en situaciones diferentes.

- La situación

En 1971 House en su intento por ampliar este enfoque, identifica dos grupos de factores situacionales que matizan la relación planteada por Evans: Las características de los subordinados; Y el ambiente de trabajo.

- Adecuación del estilo de líder a la situación

El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación. Esta teoría también está sometida a críticas, debido a algunos resultados inconsistentes de las investigaciones asociadas con la teoría, la dificultad de medición práctica de algunas variables situacionales, la multiplicidad de comportamientos de liderazgo posibles y la imposibilidad para describir todas las situaciones.

**La teoría de Hersey y Blanchard.** Recaba en los mismos aspectos de las otras teorías:

- El estilo de líder

A partir del cuestionario “efectividad del líder y descripción de adaptabilidad”, es posible determinar el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación; estos valores permiten, a su vez, asociar la conducta del líder a uno de estos cuatro tipos.

1. comunicar. Alto comportamiento del líder hacia la tarea y bajo a la relación; el líder decide, define y luego comunica.
2. vender. Alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados sobre lo acertado de su decisión.
3. participar. Bajo comportamiento hacia la tarea y alto hacia la relación; el líder y los subordinados comparten la toma de decisiones.
4. Delegar. Bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación.; los subordinados asumen la responsabilidad de las decisiones y el líder prácticamente ya no es necesario.

- La situación

La madurez de los subordinados es la clave que define la situación en este modelo. El concepto de madurez implica tanto la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del empleado. Concretamente se define como: la capacidad y disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. A lo largo del tiempo los subordinados pueden seguir cuatro tipos de madurez:

M1: Incapaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de su propio comportamiento.

M2. Incapaces pero están dispuestos a asumir la responsabilidad de su propio comportamiento.

M3. Capaces y no están dispuestos a asumir.

M4. Capaces y dispuestos.

- Adecuación del estilo de liderazgo a la situación

El estilo de líder correcto es contingente del grado de madurez de los subordinados, de forma que:

En una situación M1 es mas adecuado el estilo de Comunicar

En una situación M2 es mas adecuado el estilo de Vender

En una situación M3 es mas adecuado el estilo de Participar

En una situación M4 es mas adecuado el estilo de Delegar

A pesar de que esta teoría ha sido progresivamente refinada y que este enfoque se ha empleado en empresas de fama internacional, ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pues las evidencias solo proporcionan un apoyo parcial de la misma.

**Teoría de los sustitutos del liderazgo.**<sup>1</sup> En las teorías situacionales de liderazgo se da por sentado hay un cierto estilo de liderazgo eficaz en cada circunstancia. Sin embargo hay factores fuera del control del líder que ejercen un impacto mayor en los resultados que las acciones propias del liderazgo. Los factores contingentes ofrecen orientación e incentivos de desempeño, lo que vuelve innecesario e inefectivo el líder en ciertas situaciones. Steven Kerr y Jhon Jermier señalaron que ciertas variables situacionales impiden que los líderes influyan en las actitudes y comportamientos de los subordinados. Entre los sustitutos del liderazgo se encuentran: características del subordinado; características de la tarea; y características de la organización.

Así pues, tales sustitutos hacen que sea innecesario o redundante un cierto estilo de liderazgo. Por ejemplo, los trabajadores muy especializados no necesitan que un líder manifieste un comportamiento orientado a la tarea y les diga como deben hacer su trabajo. Los neutralizadores reducen o limitan la eficacia del comportamiento del líder.

1. características de los seguidores: capacidad, conocimiento, experiencia. Necesidad de independencia. Orientación profesional. Indiferencia hacia las recompensas que proporciona la organización.

---

<sup>1</sup> LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo. Editorial Thomson Learning. 2002. México. Pág. 182.

2. Características de la tarea: claridad y rutina. Metodología invariable. Satisfacción intrínseca.
3. Características de la organización: formalización. Inflexibilidad. Grupos de trabajo muy cohesionados. Recompensa organizacional fuera del alcance del líder. Distancia espacial entre líder y seguidores.

Otros autores son: **Robert Tannenbaum y Warren Schild**. Explican que para que el administrador elija cuál estándar de liderazgo desarrollar debe considerar y evaluar tres fuerzas a saber: Fuerzas en el administrador (valores, confianza, sentimientos); Fuerzas en los subordinados (necesidad de orientación, interés, expectativas); Y Fuerzas en la situación (tipo de empresa, complejidad)

**Bernard M. Bass** Ha formulado una tipología de estilos de liderazgo denominados: Liderazgo transaccional: El líder transaccional es un buen administrador, no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas, al contrario, establece desde el principio reglas claras a sus colaboradores, de tal modo que cada uno sepa lo que el jefe espera de ellos, mediante una retroalimentación permanente.

Liderazgo transformador: El líder transformador no acepta el orden de las cosas, se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, y a este fin, transforma los ideales, las aspiraciones, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

El líder transformador realiza este proceso de transformación del siguiente modo:

- Ayudando a sus seguidores a tomar conciencia de la importancia de ciertos problemas, del valor de ciertas metas.
- Haciendo que sus seguidores trasciendan sus intereses personales en aras de unas metas superiores.
- Movilizando las necesidades de orden superior o inferior de sus seguidores.

El autor distingue tres elementos esenciales que hacen que el líder transformador obtenga su propósito, estos elementos son: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

- ✓ **Críticas a las Teorías Tradicionales.** Según Emilio Díez y otros autores a las teorías sobre liderazgo se les puede hacer las siguientes críticas: A pesar de que estas teorías han sido progresivamente refinadas y que se han empleado en empresas de fama internacional, las evidencias solo proporcionan un apoyo parcial de las mismas.

“En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos. No ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo. En realidad, la mayoría de los así llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta<sup>1</sup>”.

El análisis situacional se basa en la determinación de decisiones debido a situaciones, pero nos volvemos a tomar con la cuestión básica ¿qué hace que esta adaptación de una situación a otra se dé de la mejor manera? Esto es la raíz del liderazgo. La teoría situacional expone solo un efecto del liderazgo: la adaptabilidad al cambio. Pero qué es lo que mantiene a la empresa como unidad en las diferentes coyunturas. Es decir, los líderes no mantienen un estilo exclusivo de liderazgo, pero el interrogante: ¿qué los hace líderes en cada situación diversa? No es resuelto por las teorías situacionales.

Otras críticas son: Resultados inconsistentes de las investigaciones asociadas con la teoría situacional, la dificultad de medición práctica de algunas variables, la multiplicidad de comportamientos de liderazgo posibles y la imposibilidad para describir todas las situaciones, escasa validez, y en algunas teorías, la ausencia de investigaciones suficientes que avalen su fiabilidad.

**4.1.4 Liderazgo Político** Dentro de las comunidades que conforman un sistema político, ya sea totalitario o democrático, en el cual los cargos ejecutivos son determinados por procesos autocráticos o participativos, se presenta liderazgo referido con el adjetivo de “político”.

Un Estado es una organización social al igual que una empresa, si los dos entes encierran sistemas políticos se puede extrapolar los conocimientos sobre liderazgo en El Estado a organizaciones de menor tamaño, es más, se puede decir que las últimas brindan una perspectiva mucho más apreciable sobre Liderazgo Político pues sin dejar de ser complejas no son tan complicadas como el tratado de un ente estatal, además, los procesos democráticos pueden ser más efectivos en un sistema menor con pocos individuos a otro en gran escala.

José Luís Vega Carballo define el Liderazgo Político como "... la particular relación que se establece dentro de una coyuntura concreta y dinámica, entre una personalidad y una situación de grupo en el cual el objetivo central es la conquista

---

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. de C.V. México. 1998. Pág. 536

y el control del Estado o de los instrumentos para influirlo, por parte de ese grupo<sup>1</sup>."

Cuando una organización define su naturaleza de carácter democrático, se empiezan a desarrollar actitudes políticas entre sus miembros, por ejemplo: se integran grupos que defienden un interés común para sus miembros y que puede o no, estar en contraposición con los intereses de otro grupo. Esto crea una pugna de parte de todos los grupos por hacerse para sí de la oportunidad de disponer del Poder.

Dentro de las diferentes agrupaciones surgen representantes, dirigentes que pueden encarnar algún tipo de liderazgo (dependiendo de las características del grupo) el cual buscará integrar a la mayoría de grupos o individuos para que respalden su ascenso a la Dirección, una vez ahí el papel del liderazgo se concentra (Si quiere mantenerse legítimamente) en la solución de las divisiones que separan a los grupos y que no permiten la integración de esfuerzos en aras de los objetivos organizacionales.

El liderazgo político se concentra en lograr el consenso, por ello el conflicto-negociación - acuerdo es algo permanente, el liderazgo político actualmente es más una cuestión de grupo que de individuos, la etapa del caudillo esta superada, las democracias modernas se encaminan hacia la participación.

Todos los estudios sobre liderazgo establecen relaciones básicas entre éste y las nociones de poder y autoridad. Ambas nociones, muchas veces confundidas en el saber común sobre el tema, muestran algunas diferencias importantes, especialmente cuando se habla de liderazgo político.

Como bien recupera José Luís Vega Carballo, citando a Max Weber<sup>2</sup>, el poder se refiere a la relación social en la cual se produce la probabilidad de que un actor social imponga su voluntad, incluso a pesar de cualquier resistencia, sobre otro actor. Este concepto es central en el ejercicio del liderazgo, dado que el uso de una determinada cuota de poder es condición básica para que la influencia del líder sea efectiva. Así, todo líder requiere poder para ejercer su liderazgo, con lo cual se establece que la búsqueda del poder es una condición natural al ejercicio del liderazgo.

Por su parte, la autoridad hace referencia a la capacidad de influir sobre las otras personas con base en un mandato dado por esas personas. Dado ello, toda autoridad implica el uso de una cuota determinada de poder, pero no toda persona que encarna un cargo de autoridad tiene poder efectivo. La autoridad, si es

---

<sup>1</sup> VEGA CARBALLO, José Luís: "Liderazgo político", en Diccionario Electoral, IIDH/CAPEL, primera edición, San José, 1989. Pág. 34

<sup>2</sup> *Ibíd.* Pág. 63

legítima, es decir, si ha sido otorgada por el grupo como resultado de esa suerte de contrato social o por el pueblo a través de instituciones como las elecciones, tiene la ventaja de que permite el uso de la fuerza por parte de quien detenta esa autoridad, para asegurar la consecución de los objetivos que sustentan el liderazgo. Esta relación entre poder y autoridad es esencial para la comprensión del liderazgo político.

En el ejercicio del liderazgo político, como en cualquier otro, confluyen dos dimensiones claramente definidas, aunque complementarias: una subjetiva y otra objetiva. La subjetiva tiene que ver con las capacidades del individuo y sin lugar a dudas con el carisma; la objetiva hace referencia a la realidad que le rodea, con sus específicos y diversos problemas y necesidades. Desde esta perspectiva, la consistencia entre las capacidades del líder y las condiciones históricas en las cuales actúa es determinante. Dicho de otro modo, en el liderazgo político contemporáneo confluyen los valores sociales imperantes y las capacidades o aptitudes personales para encarnarlo. De la habilidad que tenga el líder para poner sus condiciones naturales y sus capacidades aprendidas al servicio de los fines de la sociedad de que se trate, dependerá que ese liderazgo sea legítimo y eficaz.

**4.1.5 Teoría de Los cinco sistemas de liderazgo**<sup>1</sup> Un sistema es la integración de elementos con una finalidad común, una organización es un suprasistema abierto, es decir contiene otros sistemas que componen su totalidad, la función directiva por lo tanto es un subsistema dentro del ente social y su efectividad dependerá de cómo es la integración de los elementos constitutivos y del encaminamiento hacia los mismos objetivos.

**¿Qué es un sistema de liderazgo?** Un sistema de liderazgo es una filosofía guía en el proceso administrativo que adopta el directivo de acuerdo a su realidad empresarial, a la vez influye y es influenciado por las condiciones en donde se desarrolla. La finalidad este modelo es integrar, alinear y dotar de sinergia todos los esfuerzos de gestión de los encargados de la dirección.

**¿Por qué sistema del liderazgo?** La forma en que se desarrolla el liderazgo en una organización debe ser ordenada, compartida por todos los integrantes. Este enfoque debe comenzar por las personas encargadas de la dirección es a partir de ellos desde donde se despliega esta filosofía.

**¿Cuál es su importancia?** Johansen expresa “sí por alguna razón los sistemas no son controlados, si los líderes fracasan en el desarrollo de sus funciones, sí la

---

<sup>1</sup> FARKAS Charles y WETLAUFER Suzy, “Los sistemas de liderazgo de los consejeros delegados” en revista “Harvard Business Review” Editorial Deusto. 1996. Pág. 121

inercia se introduce entre sus elementos los mas probable es que comience a operar la entropía: los sistemas irán perdiendo su estructura y cohesión”<sup>1</sup>.

Durante 12 meses Charles Farkas y Suzy Wettaufer llevaron a cabo un estudio cuyo propósito era examinar como lideraban los altos ejecutivos. Realizaron entrevistas a 160 directores ejecutivos de todo el mundo, quienes estaban dirigiendo grandes empresas de sectores tan diversos como la minería, la informática e industria alimenticia. Al iniciar el proyecto se consideraba la hipótesis de encontrar 160 métodos diferentes de abordar el liderazgo. En su lugar del análisis de los datos solamente surgieron cinco sistemas diferentes. Los cinco sistemas de liderazgo encontrados se clasifican así: sistema de la planeación, sistema de los activos humanos, sistema de la pericia, sistema del control y sistema del cambio.

Las anteriores teorías de liderazgo (de rasgos, de estilos y de contingencia o situacional) contaban con muchas críticas, por ejemplo, las variables eran difíciles de conceptuar y medir en la práctica, había multiplicidad de comportamientos de liderazgo posibles y era casi imposible describir todas las situaciones posibles dentro de la teoría de contingencia.

Los sistemas de liderazgo integran elementos de otras teorías y basa su determinación en variables más manejables y adecuadas para realizar su medición. Es el estudio metódico del liderazgo en aspectos como, el tipo de organización; las funciones y actividades realizadas; los individuos; los grupos de trabajo; y las creencias personales.

Los directivos deben adoptar uno de los cinco sistemas de acuerdo a las variables que componen a cada uno (responsabilidad, función, equipo). Una organización con un liderazgo dividido, sin cohesión de propósitos presentará distintas características de cada uno de los sistemas trayendo consigo posibles fricciones entre áreas, contrariedad de intereses y en últimas ineficacia de la dirección general. Después de realizar un diagnostico de las características del liderazgo dentro de cada ente, se debe analizar que sistema es el más adecuado para lograr una dirección unificada y proceder a implementarlo.

**El Sistema de la Planeación.** Este tipo de directivo está guiado por la creencia de que su puesto le proporciona la posición más ventajosa para tomar decisiones sobre distribución de capital, gestión de recursos, inversiones en tecnología, nuevos productos y lugares donde hacer negocios.

---

<sup>1</sup> JOHANSEN, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial Limusa S.A. México. 2002. Pág. 96.

Por esta razón se afirma que los directivos por sí solos (aunque con frecuencia respaldado por un pequeño grupo empresarial) está preparado para determinar exactamente hacia dónde deben ir todas las partes y unidades de la empresa, y a qué velocidad deben hacerlo.

El directivo que utiliza este sistema dedica la mayor parte su tiempo a las actividades, que, en último término, llevan a tomar decisiones estratégicas. Recopila y analiza rigurosamente información sobre mercados, tendencias económicas, pautas de compra de los clientes, capacidad de los competidores, y otras cuestiones externas.

También intenta conocer todo lo posible sobre los puntos fuertes, tecnologías y segmentos clave de los clientes de la competencia. Además el directivo de la estrategia se centra en conocer las capacidades de la organización, o en lo bien que puede desplegar su estrategia. ¿Qué puede hacer la empresa? ¿Qué no puede hacer? ¿Cuáles son costos mínimos y su calidad y velocidad de entrega máximas?

Este líder se dedica a comprender el punto de partida de la empresa, elegir el punto de llegada, y, tal vez lo más importante, trazar la ruta a seguir entre los dos. Por lo tanto, suele valorar a los empleados en quienes puede delegar las actividades cotidianas de la organización así como aquellos que tienen unas excelentes cualidades de análisis y planificación.

Más que los ejecutivos de cualquier otro tipo, el líder de la Planeación utiliza análisis frecuentes además de sistemas de información y planificación que examinan situaciones estratégicas.

Una cuestión determinante para que un líder se oriente por este sistema es la complejidad de la empresa o el sector, desde el punto de vista de la tecnología, o del territorio o la estructura de la organización.

**El Sistema de los Activos Humanos.** Los directivos que se orientan por este sistema creen que el éxito empresarial depende de la manera en que los miembros de la organización toman decisiones, se relacionan con los clientes, lanzan nuevos productos y diseñan programas para desorientar o derrotar a la competencia.

De acuerdo con esta idea, consideran que su principal responsabilidad es contratar y fomentar el tipo de individuos que actuarán de manera inteligente, rápida y oportuna sin una supervisión directa o constante. Y creen que la forma de desarrollar a estos individuos es moldear sus valores y comportamientos “al estilo de la empresa”, mediante un conjunto coherente de sistemas, programas y políticas.

Como grupo estos directivos comunican y manifiestan lo que quieren cara a cara, y pasan hasta un 90% de su tiempo fuera de su oficina. Cuando viajan tienden a centrarse en varios aspectos concretos de política empresarial. El primero de ellos es la contratación, un área donde tienen la oportunidad de conocer los valores y objetivos de los aspirantes, y asegurarse de que estén acorde con los de la empresa. El directivo de los activos humanos también se centra en otras áreas de la gestión de personal, como formación, incentivos, planificación de personal, y programas para aumentar la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Aunque la mayoría de estos directivos tienden a valorar a los empleados que muestran unos valores predecibles al “estilo de la empresa” como la honradez y la lealtad, también creen en la delegación de poder. Estos líderes pueden dar autoridad, y lo hacen a los miembros de la organización para que actúen con rapidez y libertad, sin la aprobación corporativa. Esta autoridad para actuar sólo se concede a los empleados cuyo modo de hacer las cosas se ajusta al estilo de la empresa.

**El Sistema de la Pericia.** Los directivos que trabajan bajo este sistema sostienen que deben crear una capacidad específica que permita a la organización diferenciarse de los competidores y que por lo tanto la empresa pueda alcanzar una posición de ventaja sostenible.

No están tan implicados en los detalles de funcionamiento, en su lugar, se centra en dar forma a las políticas empresariales que fortalezcan la capacidad de su organización. Por ejemplo, se dedica a diseñar y supervisar las políticas que están detrás del proceso de contratación, para asegurarse de que su empresa atraerá a candidatos familiarizados con el área de conocimientos especializados o que parezcan dispuestos a sumergirse totalmente en ellos.

De manera similar, se asegura de que los programas de incentivos de su empresa premien a los empleados que desarrollan sus conocimientos y los comparten con sus colegas. Además diseña los sistemas de control y de información que siguen la pista de los trabajos de su empresa y establece un punto focal para todas sus actividades.

Este directivo no dedica mucho tiempo a reunir o analizar datos, pero si dirige a los que se encargan del trabajo de recopilar datos que le ayuden a determinar qué tipos de conocimiento o capacidades son relevantes para los consumidores, qué competidores tienen ventaja y cuánto les va a costar ser los mejores.

Un directivo de la pericia dedica la mayor parte de su tiempo a actividades relacionadas con el cultivo de los conocimientos especializados, como por ejemplo estudiar nuevas investigaciones tecnológicas, analizar los productos de los competidores y reunirse con clientes.

El directivo de la pericia suele contratar a personas que posean los conocimientos especializados, pero también buscan candidatos con mentes flexibles, que sean imparciales y demuestren deseos de estar inmersos en esos conocimientos.

**El Sistema del Control.** Todos los directivos dedican parte su tiempo a diseñar y mantener controles y a evaluar los resultados de las unidades de negocio y de los empleados en relación con estos controles.

Pero el auténtico líder de las casillas considera esta tarea como su principal responsabilidad. El directivo que utiliza este sistema dirige, con frecuencia, empresas en sectores muy regulados como la banca, o en sectores en los que la seguridad es una de las principales preocupaciones, como es el caso de las líneas aéreas. Estos ejecutivos explican que sus situaciones empresariales no permiten ningún margen de error, una realidad que convierte el diseño y la aplicación de controles estrictos en la principal prioridad del directivo.

El líder de las casillas es, con frecuencia, bastante similar a los ejecutivos de activos humanos. Los líderes de ambos tipos intentan crear organizaciones en las que cada individuo, en cualquier circunstancia, pueda actuar como lo haría el directivo. Pero en lugar de utilizar el desarrollo personal y la inculcación de los valores como el medio para conseguirlo, el directivo de las casillas utiliza sistemas de control.

Muchos de estos ejecutivos dicen que “crear marcos” y “trazar límites” son sus principales responsabilidades. En otras palabras, crean reglas y recompensas explícitas para comportamientos, productos y resultados idóneos. Con estos controles en marcha, el directivo dedica la mayor parte de su tiempo a ocuparse de las excepciones, a averiguar las razones de los plazos no cumplidos, pérdidas imprevistas, resultados por debajo de la medida de algunas divisiones o empleados. Los sistemas de control pueden ser agobiantes, pero aportan claridad y capacidad de previsión, dos potentes fuerzas competitivas.

Este líder utiliza con frecuencia revisiones internas y auditorias externas, escalas de valoración de empleados, políticas estrictas e informes financieros.

Normalmente pasa el día en las oficinas centrales de la empresa reunido con los directivos responsables de las unidades de negocio o con otros miembros del equipo empresarial, analizando propuestas de nuevos programas o peticiones para asignación de recursos.

Estudian informes de campo relacionados con los resultados, con frecuencia solicitan datos adicionales y cuestionan con rigor lo que ven y escuchan. El líder de las casillas suele estar muy implicado en las comunicaciones de la empresa, tanto interna como externa.

Estos ejecutivos tienden a valorar la antigüedad dentro de la organización, con frecuencia ascienden a personas con muchos años de servicio al equipo empresarial y rara vez contratan ejecutivos de alto nivel de fuera de la empresa.

**El sistema del cambio.** Al contrario que el líder de las casillas, el agente del cambio no se concentra en a dónde va a llegar su organización sino en cómo va a conseguir llegar hasta ahí. Este directivo cultiva un entorno en donde se cuestionan continuamente las cosas y se corren riesgos, y en el que se reinventan con frecuencia las prácticas y productos de la empresa. El cambio, es la mejor manera de obtener resultados extraordinarios constantemente, pues atrincherarse al hacer negocios, termina llevando a las empresas a la ruina.

En comparación con otro tipo de directivos, el agente del cambio no está excesivamente preocupado por los controles financieros o de procedimientos, los informes por escrito, los ciclos de planificación y las directrices. Pasan el tiempo reunidos con empleados, clientes, proveedores, clientes y accionistas para defender el cambio, y animar a otros a que hagan lo mismo, o por lo menos para que sean pacientes mientras se produce el cambio. Prácticamente no se olvidan de nadie.

Sin embargo, el agente del cambio adopta el más exigente y desalentador de los cinco sistemas de liderazgo. El cambio casi siempre va acompañado de controversia, incomodidad y resistencia. Es decir, el sistema del cambio en ocasiones requiere que la gente dirija de maneras que no son coherentes con su personalidad.

Finalmente, el agente del cambio es diferente en su entusiasmo por la clase de individuo que, con frecuencia, no es bienvenido en otros tipos de organizaciones. Tiende a valorar a personas obstinadas o problemáticas, porque plantean el tipo de preguntas o proponen los planes que generan un cambio sustancial.

#### ✓ **Variables características de los cinco sistemas de liderazgo**

Cada uno de los cinco sistemas se lo determina de acuerdo a las características de tres variables: responsabilidad, dedicación y equipo de colaboradores.

Se establecen también unos limitantes de cada sistema para indicar el punto en donde la el liderazgo empieza a ser ineficaz y la orientación se vuelve contraproducente.

Tabla 1 Principal responsabilidad del directivo dentro de cada sistema

VARIABLE	SISTEMA DE LIDERAZGO	EXCESOS DEL SISTEMA
PRINCIPAL RESPONSABILIDAD		
Diseñar planes de acción	<b>PLANEACIÓN</b>	Cambios acelerados en el entorno
Gestionar el desarrollo de los individuos	<b>ACTIVO HUMANO</b>	Homogeneidad en los individuos no estimula la diversidad
Fomentar el conocimiento especializado	<b>PERICIA</b>	Dificultad para mantener la propiedad de los conocimientos especializados
Diseñar controles y evaluar resultados	<b>CONTROL</b>	Los sistemas de control agobiantes
Cuestionar el funcionamiento de la empresa	<b>CAMBIO</b>	El cambio va acompañado de controversia, incomodidad y resistencia

Tabla 2 Mayor dedicación de tiempo del directivo dentro de cada sistema

VARIABLES	SISTEMA	EXCESO DEL SISTEMA
DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO		
Recopilación de información externa (Clientes, competidores, tecnología, etc.)	<b>PLANEACIÓN</b>	Complejidad de la empresa
Planificar, contratar y evaluar el talento humano	<b>ACTIVO HUMANO</b>	Requiere una enorme inversión de tiempo
Capacitar a los individuos para reforzar conocimientos especializados	<b>PERICIA</b>	La especialización excesiva genera una estructura rígida
Atender los casos que se salen de los controles	<b>CONTROL</b>	La auditoria permanente genera incertidumbre y presión en los individuos
Buscar retroalimentación interna y externa para reinventar la organización	<b>CAMBIO</b>	Requiere que la gente dirija de maneras que no son coherentes con su personalidad

Tabla 3 Equipo de trabajo requerido por el directivo en cada sistema

VARIABLES		EXCESOS DEL SISTEMA
EQUIPO DE TRABAJO		
Personal con capacidad de análisis y planificación	<b>PLANEACIÓN</b>	Delega Únicamente Actividades Repetitivas
Personal con valores y objetivos similares a los del directivo	<b>ACTIVO HUMANO</b>	Homogeneidad De Ideas
Personal con conocimiento especializado y mentes flexibles	<b>PERICIA</b>	Sobre-especialización
Personal con antigüedad y experiencia en la empresa	<b>CONTROL</b>	Aplica El Sistema De Contratación Interna
Personal arriesgado con deseos de recibir bonificaciones	<b>CAMBIO</b>	Dificultad Para Generar Un Adecuado Clima Organizacional

**4.1.6 La Inteligencia Emocional** El término “Inteligencia Emocional”<sup>1</sup> se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y motivar a los demás y de manejar bien las emociones. Una persona cuenta con esta clase de inteligencia cuando muestra un conjunto de aptitudes emocionales que le permiten llevar una vida en la que se controla a sí mismo y controla las relaciones con los demás, este último aspecto hace que este enfoque cobre relevancia dentro de la disciplina administrativa pues el liderazgo se fundamenta en la interacción social.

<sup>1</sup> GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 2000.

Para Goleman una aptitud es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo. El autor también expone, sustentado en investigaciones de David MacClelland, que para conocer a personas destacadas dentro de una empresa lo principal es conocer si cuentan con aptitudes como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa<sup>1</sup> entre otras.

Las capacidades emocionales sirven de catalizadores a la hora de implementar un sistema de liderazgo; más adelante se determinará una matriz que plantea las aptitudes emocionales que potencian la efectividad de cada uno de los sistemas propuestos. Todas las aptitudes son útiles pero de acuerdo a las condiciones de cada sistema de liderazgo su nivel variará de uno a otro.

Este enfoque explica 5 aptitudes emocionales: auto-conocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales<sup>2</sup>. Las tres primeras determinan el dominio que tiene la persona de sí mismo; las dos restantes establecen el control sobre las relaciones con los demás. Son las últimas las más importantes dentro de una organización en donde la socialización y la convivencia cimientan el logro óptimo de sus objetivos.

La inteligencia emocional no es una teoría de rasgos, pues va más allá que ésta y no se conforma con describir lo que necesita un líder si no que explica la manera cómo se puede alcanzar estas cualidades. Tampoco pretende ser una teoría más sobre liderazgo sino que es un enfoque que permite conocer a fondo un aspecto importante de este tema: la personalidad del directivo y de los seguidores.

Por todo esto y mucho más la inteligencia emocional es un tema apasionante que merece ser estudiado en muchas áreas y entre ellas la administración puede ampliar en muchos aspectos su campo de conocimientos.

## **MARCO DE TRABAJO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **APTITUD PERSONAL**

#### **ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL DOMINIO DE UNO MISMO**

##### **Autoconocimiento**

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones

- *Conciencia emocional*: Reconocer las propias emociones y sus efectos

---

<sup>1</sup> *Ibíd.* Pág. 33

<sup>2</sup> *Ibíd.* Pág. 46

- *Autoevaluación precisa:* Conocer las propias fuerzas y sus límites
- *Confianza en uno mismo:* Certeza sobre el propio valor y facultades

### **Autorregulación**

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos

- *Autocontrol:* Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- *Confiabilidad:* Mantener normas de honestidad e integridad
- *Escrupulosidad:* Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- *Innovación:* Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información
- *Adaptabilidad:* Flexibilidad para manejar el cambio

### **Motivación**

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

- *Afán de triunfo:* Esforzarse para mejorar o cumplir una norma de excelencia
- *Compromiso:* Aliarse a las metas del grupo u organización
- *Iniciativa:* Disposición para aprovechar las oportunidades
- *Optimismo:* Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos

## **APTITUD SOCIAL**

ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL MANEJO DE LAS RELACIONES

### **Empatía**

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos

- *Comprender a los demás:* Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
- *Ayudar a los demás a desarrollarse:* Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes
- *Orientación hacia el servicio:* Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del clientes
- *Aprovechar la diversidad:* Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
- *Conciencia política:* Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder

### **Habilidades sociales**

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

- *Influencia:* Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- *Comunicación:* Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- *Manejo de conflictos:* Negociar y resolver los desacuerdos
- *Liderazgo:* Inspirar y guiar a grupos e individuos
- *Catalizador de cambio:* Iniciar o manejar el cambio
- *Establecer vínculos:* Alimentar las relaciones instrumentales
- *Colaboración y cooperación:* Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- *Habilidades de equipo:* Crear sinergia grupal para crear metas colectivas

**4.1.7 Características de la organización universitaria.** Las organizaciones académicas son únicas entre las instituciones en muchas de las características de su organización y como consecuencia es necesario replantear los paradigmas administrativos que se manejan dentro de los programas tradicionales de enseñanza relacionados con el tema. Conceptos como la estructura del gobierno organizacional, el proceso de toma de decisiones, la autoridad y el liderazgo, entre otros, se tornan confusos en las organizaciones académicas al observarlos a través del crisol de las teorías de administración de empresas.

Se hace indispensable adoptar una nueva óptica, una que haga visible la heterogeneidad de las organizaciones, la cual parece filtrarse desapercibida por autores y teorías pretéritas como modernos. En lo que respecta a las universidades la realidad hace aun más evidente esta discordancia entre lo estudiado y los hechos fácticos.

**La Misión de la Universidad.** Baldrige afirma que existen grandes diferencias entre las instituciones académicas y otra clase de organizaciones, por ejemplo, en la mayoría de empresas la formulación de un misión y visión establecen un horizonte que por lo general es compartido por todos los miembros de la organización, si bien al cuestionar a cada integrante sobre la finalidad de la empresa habrá una que otra diferencia, siempre se tenderá a un consenso de opinión, a una sola idea general.

Pero en las universidades encontramos que a pesar de poseer un horizonte estratégico, al menos en forma textual, no existe un consenso sobre la finalidad de la institución, “La ambigüedad de metas es común en las organizaciones

académicas. ¿Cuáles son las metas de la universidad? Raramente tiene una sola misión”<sup>1</sup>.

El cuestionamiento que hace Baldrige sobre la finalidad de la universidad, no solo hace referencia a los propósitos que cada entidad universitaria posea dentro de su planeación, sino que, superando esto se adentra a cuestionar sobre los orígenes fundamentales de la función universitaria ¿para que existe la universidad? ¿ para que fue creada?

Si se construye un concepto general claro que enmarque a la institución universitaria se hace más asequible la realización de formulaciones específicas sobre el objetivo de una organización académica.

Buscando respuesta al interrogante encontramos la opinión de prestigiosos universitarios que afirman que a la universidad le compete un augusto ministerio: “promover por medio del estudio y la investigación la búsqueda de la verdad, sistematizándola dentro de una jerarquía del conocimiento y bajo la forma de ciencia y tecnología, servir a la sociedad que determina su aparición y la nutre con sus recursos humanos y materiales”<sup>2</sup>.

Complementando lo anterior Luís Pérez Gutiérrez (“Universidad: transformación o decadencia” Editorial universidad de Antioquia. Medellín. 1990. Pág.17) expresa que la universidad existe para el hombre y para la sociedad. Por ello debe promover un dialogo inteligente y permanente con la realidad y con el país. Este dialogo inteligente implica establecer un conjunto de relaciones reciprocas que permitan desarrollar actividades de desarrollo mutuo. Su compromiso se fundamenta en las funciones propias de su misión: la formación de profesionales reflexivos habilitados para hablar el lenguaje de la comunidad; la promoción mediante la investigación del avance de la ciencia y el mejoramiento de la calidad de vida; la tarea de hacer socialmente útil el conocimiento.

En ambos casos el concepto de misión universitaria esta enfocado hacia un beneficio primordial de la sociedad a través de impartir conocimiento pero sobretodo de hacerlo práctico. Sin embargo, queda otra vez claro que la universidad no tiene solo una misión pues los conceptos anteriores manifiestan más de un interés a satisfacer que si bien no son excluyentes, al anteponer uno antes que otro, o al omitir alguno sí se puede cometer, con o sin intencionalidad, despropósitos.

---

<sup>1</sup> BALDRIGE, Víctor y Otros. “estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior”. Noema Editores, S.A. México. 1982. Pág. 26

<sup>2</sup> RIBADENEIRA, Antonio José. El poder del saber y los arquetipos de la universidad colombiana. Academia colombiana de historia. Bogota. 2002. Pág. 75.

Esto es, talvez, la fuente de las críticas que se hacen al servicio que presta actualmente la universidad. “Infortunadamente, la universidad en América latina presenta instituciones de educación superior que se ha preocupado solo por fabricar en serie profesionales en las distintas áreas que en lo general eluden la investigación científica, no encaran la problemática de sus respectivos países<sup>1</sup>. Ribadeneira hace notar el problema que se presenta cuando una institución solo se emplaza en uno de sus intereses.

No es el único que indica la aparente ruptura entre la academia y el entorno social, la universidad se ha especializado en uno de sus ejes funcionales, restándole efectividad en su desempeño integral “la universidad que hace solo docencia es incompleta. Se requiere crear una estructura y una política ciertas para que la extensión y la investigación encuentren un hábitat natural para su supervivencia y avance. La extensión es la realidad de la universidad y su relación organiza con la sociedad. La educación continuada, los consultorios de asistencia a la comunidad en las diferentes disciplinas, la participación de la universidad con otras instituciones en programas docente-asistenciales, las prácticas profesionales y muchos otros constituyen elementos de gran valor para fortalecer la presencia del Alma Mater en la sociedad<sup>2</sup>”

La academia no debe existir solo como centro de instrucción y enseñanza sino que debe relacionar esta actividad con las condiciones de la sociedad circundante y entregar soluciones potenciales, es decir, cada individuo egresado de la universidad debe contar con un conocimiento aproximado de lo que afecta a su entorno inmediato y con la capacidad de proponer alternativas para enmendarlos.

Hasta aquí podemos decir que la universidad existe para conocer la realidad, la realidad específica para cada institución viene siendo el conglomerado social en donde habita y se desenvuelve, a través de la formación de conocimientos y capacidades en las personas. La investigación juega aquí un papel fundamental pues es esta la principal capacidad a desarrollar en el ser humano para que la aportación de la academia a la sociedad se haga efectiva. Como se observa, la formación de profesionales es un medio, y no como se piensa, un fin.

En la Universidad de Nariño tal confusión de objetivos sucede, o al menos sucedió; según un diagnóstico realizado en el año 1989 se concluyó que “... si se analiza el comportamiento de la Universidad de Nariño se encuentra que ha actuado en forma aislada ante la problemática regional, ya que en los últimos años no se tiene conocimiento de una participación efectiva y positiva en la solución de las múltiples necesidades, a pesar de contar con los recursos humanos y de ser el

---

<sup>1</sup> Ibíd. 96

<sup>2</sup> GUTIERREZ, Luís Pérez. Universidad: transformación o decadencia. Editorial universidad de Antioquia. Medellín. 1990. Pág. 29.

principal centro cultural de la región; hasta el momento se ha concentrado en la formación de profesionales cuya capacitación no es la mejor<sup>1</sup>”.

“... por cuanto se supone que la universidad esta inmersa en la sociedad a la cual sirve, es obvio que toda crisis coyuntural o estructural que afecte a esta repercute ineluctablemente en aquella. Y si de otra parte, la estructura social no es apta para enfrentar y resolver la problemática planteada con la crisis, la universidad en vez de asumir un papel protagónico, limitara su acción a ser simple espectador de la crisis, o a ejercer una función marginal. Es por ello indispensable que la universidad supere la docencia y se haga crítica, ponderada, científica e investigativa que genere una acción social<sup>2</sup>”.

Cabe ahora indagar sobre las causas originales de la problemática suscitada alrededor de la misión de la universidad, la universidad de Nariño promulga en su Plan Marco una misión enfocada a la formación de saberes integrales que beneficien con su servicio a la región. Pero, ¿es suficiente la redacción textual para establecer un direccionamiento que haga cumplir de una vez, el verdadero propósito o propósitos de la universidad?

Entonces, sí existe, por lo que indican las formulaciones escritas, conciencia de lo que debe hacer la universidad ¿qué es lo que hace que este ideal no se cumpla? Se puede lanzar teorías para contestarla. Una de ellas diría que las organizaciones académicas, como la universidad de Nariño, cuentan con la presencia de varios grupos de intereses, personas agrupadas por finalidad común y que de una u otra manera chocan o compiten con los objetivos de otro grupo dentro de la misma organización.

Estos grupos de intereses pueden crear escisiones entre los integrantes de una institución, dispersando los esfuerzos hacia diversos objetivos obstaculizando el cumplimiento de prioridades y debilitando la anhelada eficacia universitaria. Los grupos de intereses existen en muchas organizaciones, pero sus efectos son más notorios en sistemas democráticos. ¿Qué puede superar los cismas entre los objetivos deseados de los grupos? La respuesta es: El consenso. Y para lograrlo se necesitan arduos procesos de negociación, esta última, cualidad inherente de un buen liderazgo.

La falta de un liderazgo motivador del consenso es una de las respuestas hipotéticas sobre las causas de la dispersión de propósitos misionales. Otra puede ser al surgimiento de sistemas excesivamente burocratizados dentro de la Universidad que estén en contraposición de iniciativas que busquen cumplir con

---

<sup>1</sup> NARVAEZ, Gaby y GARCÉS, Ignacio. Diagnóstico de la Universidad de Nariño sus problemas y posibles soluciones. Universidad de Nariño. 1989. pág. 26.

<sup>2</sup>RIBADENEIRA, Antonio José. El poder del saber y los arquetipos de la universidad colombiana. Academia colombiana de historia. Bogotá. 2002. Pág. 112.

la misión formulada. "... Se necesita establecer una reglamentación completa y precisa que permita crear un sistema universitario de investigación tal que le ofrezca un marco normativo a esta actividad. El mismo allana el camino burocrático. Demasiadas actividades de gestión disminuyen el tiempo disponible para investigación y la reflexión científica. Se proponen procedimientos simplificados para una mayor eficiencia del sistema... Muchos proyectos investigativos nunca han podido iniciar porque nunca terminaron los procedimientos administrativos<sup>1</sup>.

Las dos posibles causas se centran en la parte de gestión, por lo tanto su solución debe ser de igual manera relacionada con la forma en que se dirige la organización, con la forma en que se la lidera.

**Estructura Universitaria.** La estructura de una empresa se refiere a la forma en que está organizada en áreas o departamentos y como se encuentra distribuida la autoridad en niveles y cargos. La universidad, se ha dicho, tiene diferencias en la concepción de misión respecto a otras organizaciones, también al hablar de estructura dentro de la academia nos encontramos con una ruptura de los paradigmas tradicionales.

En lo que respecta al personal que conforma la institución de educación superior Baldrige cuestiona ¿Qué es lo que una organización orientada hacia el cliente hace cuando sus metas son poco claras y se ven desafiadas? Y se responde a sí "Por lo general se resuelve mediante la contratación de profesionales perfectamente adiestrados, los cuales como expertos dentro de una empresa demandan autonomía", se agrupan en su área de conocimiento y establecen probablemente grupos de intereses, "por ello La universidad esta fracturada por la pericia, no unificada por ella"<sup>2</sup>.

La autonomía del personal y el fraccionamiento que se origina caracterizará la academia en su perfil único, talvez muchas organizaciones brinden autonomía a sus trabajadores, sí pero, no a razón de su propia exigencia sino como un "privilegio" otorgado por la dirección central; en la universidad no solo se exige por parte del personal, sino que se utiliza para enfrentar a la dirección en una lucha de poderes. "Las Fuertes tendencias entre los valores profesionales y las expectativas burocráticas en una organización, pueden intensificar el conflicto entre empleados profesionales y gerentes"<sup>3</sup>. Mas adelante continúa "estas instituciones tienen personales docentes muy fuertes, y sin embargo, tienen

---

<sup>1</sup> GUTIERREZ, Luís Pérez. Universidad: transformación o decadencia. Editorial universidad de Antioquia. Medellín. 1990. Pág. 80.

<sup>2</sup> BALDRIGE, Víctor y Otros. "estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior". Noema Editores, S.A. México. 1982. Pág. 27 – 28.

<sup>3</sup> *Ibíd.* 27

organizaciones tan complejas que necesitan también administradores fuertes. Existe un alto grado de tensión entre estas instituciones”<sup>1</sup>.

El anterior es un escenario en donde la jerarquía y la autoridad administrativa se extravían como conceptos y aparecen como variables condicionadas por circunstancias particulares. Entonces ¿Qué imagen captura el espíritu de un sistema de organizar tan complejo? Con certeza el término burocracia no lo logra. Pues implica rigidez y estabilidad, líneas claras de autoridad, jerarquías que la academia no contiene. Se puede sustentar lo anterior en las palabras de Jhon Millett “no creo que el concepto de jerarquía sea una representación realista de las relaciones interpersonales dentro de una universidad, cabe mas el concepto de comunidad pues la coordinación no se logra a través de una estructura de superordenación de personas y de grupos sino mediante una “dinámica de consenso”<sup>2</sup>.

Nuevamente brota el consenso y la negociación como factor decisivo en el funcionamiento eficaz de las instituciones que en el momento nos atañe. Cohen y March en su “leadership and ambiguity” han sugerido el termino “anarquía organizada”. “En la anarquía que priva dentro de la universidad cada individuo dentro de la institución es visto como si tomaran decisiones autónomas. Los maestros deciden qué van a enseñar y como, Los estudiantes sí van a aprender. No hay coordinación y control” pues “los dirigentes de las instituciones académicas no dirigen, negocian”<sup>3</sup>.

Sin primar la autoridad de la jerarquía, los directores son considerados como un primero entre iguales y no como un superior. En esta estructura institucional la autoridad y poder por cargo no se hace palpable, sí le agregamos a esto la departamentalización inconexa por los intereses, tropezamos con un contexto en el cual el liderazgo no puede desarrollarse a la par de las teorías efectuada sobre la base de la empresa estándar. La burocracia como modelo homogéneo de las empresas no alcanza a expresar plenamente el cómo se compone la universidad, claro que, existen aspectos de dicho modelo que es posible localizar en alguna parte de la academia.

A pesar de existir en las academias jerarquías establecidas, estas no sirven por si solas para superar el disenso causado por las divisiones estructurales (facultades, programas) y las divisiones políticas (grupos de intereses divididos). Las universidades tratan de funcionar como empresas tradicionales, ahí esta su principal error, pues dentro de su estructura no hay casi nada que se pueda considerar corriente según los modelos estructurales habituales. Debido a estas características resulta útil agregar los conocimientos que pueden obtenerse de un

---

<sup>1</sup> Ibíd. 70

<sup>2</sup> Ibíd. 29

<sup>3</sup> Ibíd. 28-35

Modelo Político a las interpretaciones ofrecidas por otras imágenes o modelos administrativos.

**“Modelo Político” en La Academia.** Un “modelo político” encarna características como la toma de decisiones por mayoría o la representación de esta, la democracia y la participación a través de partidos formales o no. En un modelo como este la jerarquía se vuelve difusa entre la dirección y la base de la organización. Además permite conocer mejor el tipo de relaciones que se establecen dentro de la institución para así determinar cual es la forma en que se maneja la autoridad y el liderazgo. Según Baldrige los supuestos del modelo político son:

- Prevalece la inactividad: la gente no se involucra en la estructuración de políticas dejan que los administradores lo hagan; las decisiones son tomadas por elites.
- Participación fluida para hacerse efectiva: Aun si la gente es activa, no dedican mucho tiempo a un problema, es decir, las decisiones las toman los que persisten.
- Fragmentación en grupos de interés:
- Conflicto permanente

De los anteriores supuestos planteados por el autor, el primero parece cumplirse dentro de la Universidad de Nariño pero no por la pasividad de las personas que la conforman sino por el centralismo “...la administración de la universidad de Nariño se ha caracterizado por una centralización en la toma de decisiones, dificultando el normal y rápido desenvolvimiento de los quehaceres”<sup>1</sup>. La gente, no toda claro, trata de tomar parte en las decisiones institucionales.

Es por ello que se produce una pugna por hacer parte del poder decisorio, para esto es necesario integrar un grupo de personas que cuente con la suficiente influencia para ser tomadas en cuenta sus opiniones o la de sus representantes. En otras palabras se efectúa un proceso democrático en donde las mayorías o las elites conformadas en partidos tratan de arrogarse el poder para lograr sus propósitos.

Por lo tanto el modelo tratado lo podemos ver representado en muchos sistemas políticos, como en la un ente territorial, la democracia en la que se sustenta es, guardando las proporciones, similar en algunos de sus aspectos a los procesos que se vivencian dentro de una universidad. Pero la política no es exclusiva de las organizaciones académicas, toda empresa contiene tal sistema “... la política es el proceso de obtención y utilización del poder. Es una realidad de la vida de las organizaciones. La medida en que se emplea y su importancia varía de una

---

<sup>1</sup> NARVAEZ, Gaby y GARCES, Ignacio. Diagnostico de la Universidad de Nariño sus problemas y posibles soluciones. Universidad de Nariño. 1989. pág. 27.

organización a otra; las empresas más grandes suelen ser más políticas y mientras mayor es el nivel administrativo, más importante es la política. Las acciones políticas que más se aplican en las organizaciones son: la red de conexiones, la reciprocidad y las coaliciones. La red de conexiones es el proceso que consiste en establecer relaciones con el propósito de socializar y cabildear; la reciprocidad implica el establecimiento de obligaciones y alianzas, y su uso para lograr objetivos; servirse de coaliciones como tácticas de influencia es un comportamiento político”<sup>1</sup>.

Lussier afirma que las empresas más grandes suelen ser más políticas, también se puede decir que mientras más grandes menos eficientes serán los procesos políticos, pues “mientras más personas conformen la democracia habrá menos oportunidades de participación real”<sup>2</sup>.

Pero cómo se orienta una democracia hacia el cumplimiento de una o unas metas específicas, cómo se logra el consenso entre intereses de diferentes “partidos”. Primero que todo se debe manifestar que el consenso en el modelo político es un estado pasajero, no permanente, es decir, la democracia es un disenso continuo en busca de perfeccionamiento de las condiciones en las que se desarrolla, en palabras del mismo Lussier “la democracia es maximizada por el conflicto.”

La negociación se destaca en esta parte, es aquí donde su utilidad cobra validez, luego que, es el medio para encausar el conflicto y hacerlo productivo logrando acuerdos sostenibles. El manejo de conflictos en ambientes tensos como el enfrentamiento de intereses es más factible si se aplican aptitudes personales y grupales relacionadas con la gestión y el liderazgo.

**Liderazgo dentro de la Universidad.** “Bajo el modelo burocrático el líder es visto como el Héroe en la parte superior de la pirámide de poder. El papel del héroe es determinar problemas, considerar alternativas y hacer elecciones racionales. Buena parte del poder de la organización está en manos del líder y se suscitan grandes expectativas debido a que la gente confía en él para resolver problemas y apartar amenazas del medio. En general las escuelas de administración tratan de desarrollar destrezas técnicas que el héroe planificador necesitara para encabezar la organización”.

“En las universidades el papel del líder no es tan omnipotente como lo suponen varios teóricos. El poder es más difuso, encarna en los expertos profesionales y

---

<sup>1</sup> LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo. Editorial Thomson Learning. 2002. México. Pág. 334

<sup>2</sup> SARTORI. Giovanni. ¿Qué es la democracia? Altamir ediciones. Bogota. 1994. Pág. 57.

se fragmenta en muchos departamentos y subdivisiones. Bajo estas circunstancias las grandes expectativas sobre el líder no se cumplen. Obviamente, las destrezas necesarias para un dirigente universitario difieren de los principios de la administración científica que emplea el Héroe. En lugar de destrezas técnicas para resolver problemas, el dirigente universitario necesita tanto, pericia profesional para asegurar una gran estimación entre sus colegas como capacidades interpersonales para desarrollar el consenso profesional necesario para alcanzar las metas, dentro del modelo político, el dirigente es un mediador, la pericia viene a ser mas importante que nunca, y el liderazgo cada vez mas equivalente a la capacidad de reunir, persuadir y facilitar las actividades de expertos inteligentes”<sup>1</sup>.

El liderazgo en las democracias es confundido con el caudillismo, en la universidad no se puede hablar de esto, ni siquiera de un liderazgo individual, sino de una función colectiva. Como lo expresa Estanislao Zuleta en “Educación y Democracia” (Pág., 132) “hay que comenzar por reconocer que la adhesión a la democracia solo la lograremos en la lucha contra el afán de idealizar a alguien (líder) de tal manera que no nos quepa más dudas y contra nuestra tendencia a despojarnos de la responsabilidad de decisión”

Concluyendo, el líder de la universidad no cumple con las funciones que exige la empresa tradicional, es más, ni siquiera se le puede llamar líder. Esto no quiere decir que el liderazgo y academia son términos incompatibles, sino que, la figura de un solo sujeto que ostenta la autoridad y el poder no encaja dentro del modelo político universitario. El liderazgo dentro de la universidad debe ser distribuido, debe integrar los esfuerzos, se habla aquí de un liderazgo colectivo, en últimas sí la universidad como institución no es líder en la región, no se puede hablar de este aspecto en su interior.

## **4.2 MARCO LEGAL**

**4.2.1 Plan Marco de Desarrollo Institucional Universitario** Con el fin de llevar a cabo una transformación orientada hacia el mejoramiento de la calidad de la educación y un mayor compromiso con el desarrollo regional y nacional, la Universidad de Nariño adelanta, desde 1995, un proceso de discusión en los estamentos universitarios tendiente a la elaboración de los lineamientos generales que dirijan el quehacer institucional.

El resultado de este proceso se concreta en el presente documento, denominado "Plan Marco de Desarrollo Institucional", el cual define la Visión y la Misión de la

---

<sup>1</sup> BALDRIGE, Víctor y Otros. “estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior”. Noema Editores, S.A. México. 1982. Pág. 40-41

Universidad de Nariño, sus funciones: Convivencia Universitaria y Democracia Participativa, Desarrollo Académico, Investigación, Proyección Social, Bienestar Institucional y Administración y Gestión, así como las líneas estratégicas para la acción. La investigación se la concibe como una función primordial a lo largo de este documento.

En la Visión del Plan Marco la Universidad de Nariño, desarrolla sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección social, como compromiso de toda la comunidad académica. La Misión de la Institución plantea que Su quehacer está centrado en la producción del saber y el conocimiento de las ciencias, la filosofía, el arte y la tecnología, para una formación académico-científica y cultural integral. Se propone formar personas con espíritu crítico, creador y con capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad.

Dentro de las funciones de administración y gestión su propósito es modernizar la gestión administrativa en todos sus niveles en relación sinérgica con el Plan Marco de Desarrollo Institucional. Es decir, la administración debe colaborar entre otras cosas con la investigación y esta a su vez debe contribuir a la administración.

Entre los objetivos de la función administrativa y de gestión que cobija el Plan Marco y que inspiran la labor investigativa dentro de la universidad se puede encontrar: la transformación de la cultura organizacional bajo principios de ética y calidad; la orientación efectivamente de la gestión administrativa al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social; la implementación y la aplicación de teorías, técnicas e instrumentos modernos de la administración en la gestión de la Universidad; Realizar programas de evaluación y capacitación de la administración. La mejor manera de lograr estos objetivos y metas es partir de diagnósticos descriptivos que indiquen, como la planeación estratégica sugiere, la posición actual en la que se encuentra una organización y el futuro hacia donde desea orientarse.

**4.2.2 Estatuto General de la Universidad de Nariño** Expedido mediante el acuerdo número 194 del 2 de diciembre de 1993 reglamenta los requisitos exigidos para desempeñar los diferentes cargos directivos académicos y sus funciones, también regula la creación de las organizaciones gremiales.

**4.2.3 Estatuto del Personal Administrativo de la Universidad de Nariño** Expedido mediante el acuerdo 166 del 21 de agosto de 1990 dicho estatuto regula de acuerdo con las leyes y demás disposiciones vigentes, la administración del personal de empleados públicos del orden administrativo que presten sus servicios a la Universidad de Nariño.

**4.2.4 Ley 30 de 1992** En el Título tercero de esta ley llamado “Del régimen especial de las universidades del estado y de las otras instituciones de educación superior estatales u oficiales” el Capítulo i. Naturaleza jurídica Artículo 57º, dicta “Las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al ministerio de educación nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Los entes universitarios autónomos tendrán las siguientes características: personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.

El carácter especial del régimen de las universidades estatales u oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente ley.

## **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

**4.3.1 Reseña histórica de la Universidad de Nariño<sup>1</sup>** Las características sociopolíticas que dieron origen a la creación de la Universidad de Nariño hacen parte del proceso modernizador que conmovía al país a comienzos del siglo anterior. La Universidad de Nariño surgió como una solución, una respuesta a los problemas sociales y económico que presentaba la región nariñense.

La Universidad de Nariño se fundó el 7 de noviembre de 1904 en la capital del departamento para impartir instrucción secundaria y profesional. Los decretos que ponían punto de partida a su fundación pretendían vincular a la juventud a la producción, a través de una orientación práctica en las artes manuales, la agricultura, las ciencias naturales y la ingeniería.

La orientación que se le daba a la educación impartida se dirigía a suplir una necesidades materiales de desarrollo, la preocupación era sobre todo la infraestructura, después el agro y el comercio en menor parte.

Mas de un siglo ha pasado desde su fundación, las condiciones circundantes en las que nació la institución han cambiado totalmente, y el propósito de la universidad aunque en esencia es el mismo ha cambiado en su orientación, es

---

<sup>1</sup> GRUPO DE INVESTIGACIONES UDENAR: HISTORIA, EDUCACION Y DESARROLLO. Revista investigaciones. Año 9 Num. 1 Vol. 9. Pasto. 1999. Pág. 36, 136, 162.

decir, la preocupación por el desarrollo de la región siempre será una constante, pero, ahora mas que nunca se ha entendido que el avance de una región no solo reside en el progreso material sino que también existe una preocupación por lograr el desarrollo humano de la sociedad.

Este avance significativo en la orientación universitaria es resultado de una serie de reformas internas y de Planes de Desarrollo institucional que a lo largo del tiempo se han gestado por las brillantes mentes que sirvieron a la institución desde el cargo de Rector.

La Universidad ha nacido y existe sobre la base de las condiciones de su entorno, son estas mismas la causa del replanteamiento institucional. Actualmente la sociedad se está encausando hacia una mecanización de las acciones de los hombres en función de una intensa economía de mercado, por esta razón la Universidad de Nariño tiene que, a través de la heurística y la hermenéutica encontrar el camino mediante la reflexión como arma social que le permita reconstruir nuevos ambientes sociales tanto dentro de ella como fuera, orientándose hacia la humanización de las acciones del individuo.

**4.3.2 Misión Institucional** La Universidad de Nariño es *un ente universitario autónomo*, de carácter estatal, comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, que se rige por los principios de la democracia participativa, la tolerancia y el respeto por la diferencia.

Su quehacer está centrado en la producción de los saberes y el conocimiento de las ciencias, la filosofía, el arte y la tecnología, para una formación académico-científica y cultural integral. Se propone formar personas con espíritu crítico, creador y con capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad.

Con fundamento en la autonomía, la libertad de cátedra y de expresión, la Universidad cumple con su quehacer investigativo, docente y de proyección social, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.

Como Institución ubicada en zona de frontera y en la región andino-pacífico-amazónica, se compromete a orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de los problemas propios de esta condición y a la búsqueda de soluciones con criterios de sostenibilidad.

En su calidad de centro de educación pública del Departamento, garantiza el acceso a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales, siempre y cuando demuestren poseer las cualidades académicas requeridas por la Institución.

**4.3.3 Visión** La Universidad de Nariño, consecuente con el ideal de su fundación de contribuir al desarrollo socio-económico, político y cultural de la región, inscribe su proyección de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo. Construye su sentido a través de la Formación de Actitudes y Valores Humanos, la Práctica Social del Conocimiento y la Relación Universidad – Nación - Región.

En la Formación de actitudes y valores humanos, la Universidad hace propios tanto los valores universales, necesarios para la comprensión y la convivencia pacífica, como los principios contemplados en la Constitución Política de Colombia: Democracia y Libertad, fundados en el reconocimiento, aceptación y respeto por la diferencia, la tolerancia, la crítica y el diálogo intercultural.

La Práctica Social del Conocimiento se entiende como producción y creación, socialización y función social del conocimiento mediante una relación de diálogo Universidad - sociedad.

- \* La Producción de Conocimiento se considera como un proceso complejo en el cual intervienen diversos actores, teorías y metodologías como herramientas para la creación, acumulación, reproducción y divulgación del pensamiento.
- \* La Socialización y Función Social del Conocimiento se expresa a través de formas, estrategias, métodos y políticas mediante las cuales la institución permite el acceso y apropiación de las diversas prácticas del conocimiento para el desarrollo humano integral.
- \* El Diálogo Universidad-Sociedad se realiza a partir del reconocimiento de que la sociedad produce saberes, valores e imaginarios sobre los cuales construye su sentido de vida y acción, independientemente de los saberes académicos. En consecuencia, se hace necesario el diálogo entre unos y otros saberes para enriquecer el conocimiento y buscar alternativas de desarrollo integral.

Por su carácter de universidad pública, se constituye en un factor equilibrante de la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la sociedad, bajo los principios de equidad, democratización del conocimiento, libertad de cátedra y autonomía institucional.

En cuanto a la relación Universidad - Nación - Región, la Universidad de Nariño asume su compromiso con la región y contribuye a la solución de las problemáticas que ella le plantea.

La Universidad de Nariño, inspirada en los principios expuestos, desarrolla sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección social, mediante el

diálogo e interacción permanente entre estas instancias, como compromiso de toda la comunidad académica.

**4.3.4 Estructura Organizacional de la Universidad de Nariño San Juan de Pasto** La Universidad de Nariño sede Pasto se divide en 4 áreas<sup>1</sup> principales: Rectoría; Vicerrectoría Administrativa; Vicerrectoría Académica; y Vicerrectoría de Investigaciones, Postgrados y Relaciones Internacionales

Dentro de las cuales se articulan 305 cargos administrativos distribuidos dentro de los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial de la siguiente manera:

Nivel Directivo	10.49%
Nivel Asesor	2.95%
Nivel Profesional	17.04%
Nivel técnico	10.16%
Nivel Asistencial	59.34%

Según los datos suministrados por la Planta Global Administrativa del 2006 la distribución de acuerdo al tipo de vinculación del personal representa:

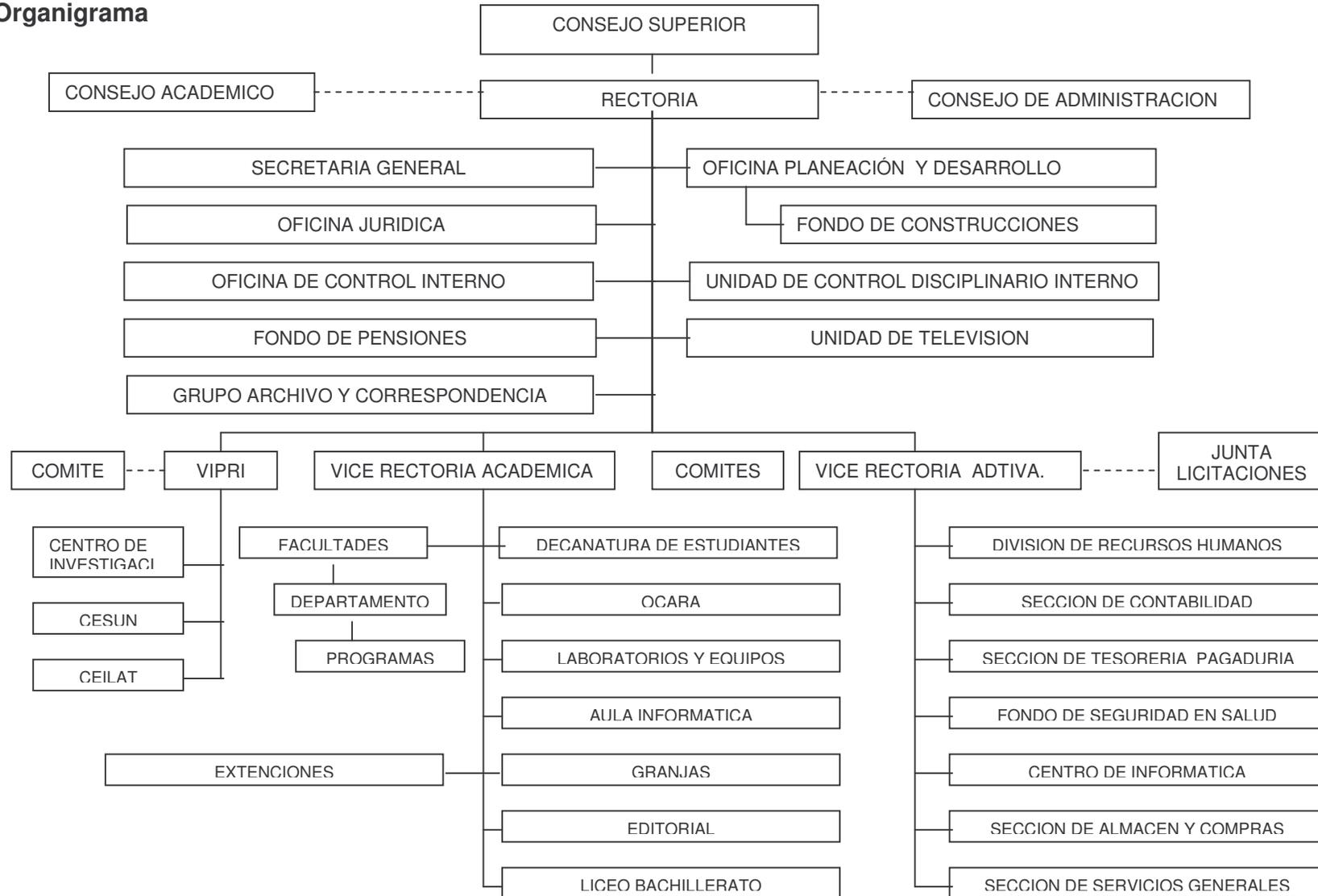
Carrera	63%
Libre nombramiento	23%
Trabajador oficial	8.19%
Cargo administrativo de Periodo	4.6%

De acuerdo al área en donde desempeñan funciones los directivos de la Universidad de Nariño, se pueden clasificar en dos categorías; una los directivos administrativos y los académicos.

---

<sup>1</sup> OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO. Planta de personal. Universidad de Nariño. 2006

## Organigrama



## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se abordará a través de la realización de un estudio de tipo descriptivo, el cual por su metodología permite establecer las características de las unidades investigadas, en este caso concreto, la dirección académica y administrativa de nivel medio y bajo de la Universidad de Nariño; conlleva a identificar sus comportamientos y actitudes dentro de la gestión administrativa, y permite comprobar la asociación entre una teoría empresarial y la realidad universitaria.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación del perfil del directivo de la Universidad de Nariño se utilizará el método DEDUCTIVO, basado en un análisis ordenado, coherente y lógico de la realidad universitaria en cuanto a su gestión administrativa desde el enfoque del liderazgo.

### 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Fuentes primarias** En este estudio se obtendrá la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos, a través de entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos académicos y administrativos del nivel medio y bajo de las diferentes áreas de la Universidad de Nariño.

**Entrevistas:** Van dirigidas a algunos miembros de la Universidad de Nariño con mas de veinte años de vinculación a la institución o que representen un grupo de la comunidad universitaria.

Con este método se pretende profundizar en el conocimiento acerca del funcionamiento de la dirección en la Universidad de Nariño a través de percepciones personales.

**Encuestas:** Dirigidas a los profesionales que ocupan cargos en el nivel medio y bajo de la dirección en todas las áreas de la Universidad de Nariño sede Pasto.

A través de este método se busca recopilar información sobre percepciones subjetivas de: su responsabilidad, de su grupo de colaboradores y de sus actividades, con la intención de conocer la realidad administrativa de la institución, y posteriormente catalogarla dentro de los cinco sistemas de liderazgo, lo cual permitirá disponer de estos datos como materia prima para el planteamiento de una propuesta administrativa enfocada al modelo de liderazgo de los directivos de la Universidad de Nariño. La realización de la encuesta se realizará de manera personal.

**5.3.2 Fuentes secundarias** En el desarrollo de esta investigación se harán uso de fuentes bibliográficas y archivos existentes (que se relacionan en la bibliografía), de los cuales se extraerá información referente a los diferentes estilos de liderazgo, las nuevas tendencias sobre el tema de investigación, estudios desarrollados sobre el liderazgo, y documentos donde se describe la estructura administrativa de la Universidad de Nariño, además de su misión, visión, y lineamientos administrativos.

#### **5.4 POBLACIÓN**

El Universo de esta investigación está conformado por los cargos de vicerrectores, decanos, directores, jefes de áreas que laboran en las diferentes dependencias de la Universidad de Nariño y representan un total de 52 cargos. Para la selección de los directivos académicos y administrativos de niveles medio y bajo a quienes se aplicará las entrevistas y las encuestas, se toma como base la planta de personal de la Universidad de Nariño.

#### **5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo a los métodos descritos para la recolección de la información necesaria en el desarrollo de este proyecto, se utilizarán para su tratamiento técnicas estadísticas, tanto para codificación como para la tabulación de la información, procedimientos que deben ser sometidos a técnicas de análisis matemáticos en las que se emplearán parámetros como son los valores medios según el tamaño, la posición y la frecuencia. Esta técnica se apoya en cuadros y gráficos a través de los cuales se presentará la información que se obtenga en el transcurso de la investigación.

#### **5.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Ver anexos B y C

## 6. DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE LIDERAZGO

### 6.1 MATRICES DE VARIABLES

Las matrices que se relacionan a continuación constituyen una recopilación de las características propias de cada sistema de liderazgo, donde se interrelaciona las pautas que determinan hacia cuál se orienta el directivo.

Las herramientas matriciales, son realización de esta investigación; claro esta que la información a partir de la cual se las elaboraron son originarias de la teoría de los autores Farkas y Wetlaufer.

De acuerdo a la teoría que nos corresponde existen cinco clasificaciones de acuerdo a las características de las variables dentro de una organización.

- El sistema de la estrategia: centrarse en el futuro próximo y lejano
- El sistema de los activos humanos: gestionar a las personas de una en una
- El sistema de la pericia: defensores del conocimiento
- El sistema de las casillas (control): cómo aplicar la presión de la ortodoxia
- El sistema del cambio: cómo poner al revés el statu quo

Los cinco sistemas no son soluciones infalibles para el éxito, ni son funciones rígidas a las que se deben aferrar los directivos. Las empresas son demasiado complejas como para un análisis tan sencillo, pero ofrecen un marco para comprender la manera en que los directivos dan claridad, coherencia y compromiso a sus organizaciones.

Cada sistema de liderazgo tiene sus características, su clasificación se desarrolló bajo tres variables fundamentales:

- Qué función empresarial recibe más atención por parte del directivo
- Qué tipos de personas y comportamientos valora al momento de conformar su equipo de trabajo
- A qué actividad directiva dedica la mayor parte de su tiempo.

**6.1.1 Matriz de dedicación del liderazgo** A partir de las variables Responsabilidad y Distribución de tiempo se puede realizar una rejilla que permite ubicar, de acuerdo a las características presentadas en una organización, uno o varios sistemas de liderazgo predominante (Tabla 4). Cuando se cruzan las características propias de un sistema en particular la orientación hacia este es

total. Ej. (Diseñar planes + Recopilar información = sistema de la Planeación; casillas **1A**). Pero si se cruzan características que pertenecen a diferentes sistemas, existirá una combinación de ellos con predominio del sistema al que indique la principal responsabilidad (Diseñar planes + Capacitar a los individuos = sistemas Planeación /Pericia; casilla **1C**). En este último ejemplo se concluye que la organización se orienta hacia el liderazgo de la Planeación y de la Pericia pero existe un predominio, o una mayor tendencia hacia el de la Planeación.

**6.1.2 Matriz de equipo del liderazgo** Se entrecruzan las variables Responsabilidad y Perfil de los colaboradores y se obtiene de igual manera una ubicación; indicando un sistema exclusivo o dos sistemas combinados con el predominio de uno (Tabla 5).

Las matrices ayudarán a determinar si en una organización existe un sistema ordenado, o una mezcla de varios; esto último es negativo porque indica que no existe unidad entre los ejecutores de la dirección y por lo tanto en toda la organización.

Tabla 4. Matriz de dedicación del liderazgo

PRINCIPAL RESPONSABILIDAD	DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO				
	A. Recopilación de información externa(Clientes , otras áreas o instituciones)	B. Planificar, contratar y evaluar el talento humano	C. Capacitar a los individuos para reforzar conocimientos especializados	D. Atender los casos que se salen de los controles	E. Buscar retroalimentación interna y Externa para reinventar la organización
1. Diseñar planes de acción	<b>Planeación</b>	Planeación Activo H	Planeación Pericia	Planeación Control	Planeación Cambio
2. Gestionar el desarrollo de los individuos	Activo H Planeación	<b>Activo Humano</b>	Activo H Pericia	Activo H Control	Activo H Cambio
3. Fomentar el conocimiento especializado	Pericia Planeación	Pericia Activo H	<b>Pericia</b>	Pericia Control	Pericia Cambio
4. Diseñar controles y evaluar resultados	Control Planeación	Control Activo H	Control Pericia	<b>Control</b>	Control Cambio
5. Cuestionar el funcionamiento de la empresa	Cambio Planeación	Cambio Planeación	Cambio Pericia	Cambio Control	<b>Cambio</b>

Fuente: Esta investigación

Tabla 5. Matriz de perfil del liderazgo

PRINCIPAL RESPONSABILIDAD	PERFIL DE LOS COLABORADORES					
		A. Personal con capacidad de análisis y planificación	B. Personal con valores y objetivos Similares a los del directivo	C. Personal con conocimiento especializado	D. Personal con antigüedad y experiencia en la empresa	E. Personal arriesgado con deseos de recibir bonificaciones
	1. Diseñar planes de acción	<b>Planeación</b>	Planeación Activo H	Planeación Pericia	Planeación Control	Planeación Cambio
	2. Gestionar el desarrollo de los individuos	Activo H Planeación	<b>Activo Humano</b>	Activo H Pericia	Activo H Control	Activo H Cambio
	3. Fomentar el conocimiento especializado	Pericia Planeación	Pericia Activo H	<b>Pericia</b>	Pericia Control	Pericia Cambio
	4. Diseñar controles y evaluar resultados	Control Planeación	Control Activo H	Control Pericia	<b>Control</b>	Control Cambio
5. Cuestionar el funcionamiento de la empresa	Cambio Planeación	Cambio Planeación	Cambio Pericia	Cambio Control	<b>Cambio</b>	

Fuente: Esta investigación

## 6.2 MATRIZ DE APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Las aptitudes emocionales son capacidades aprendidas, basadas en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”<sup>1</sup> Dentro de los sistemas de liderazgo tales capacidades coadyuvan a lograr relaciones personales e íntergrupo fructíferas.

Las aptitudes en cada columna y los sistemas organizados horizontalmente se cruzan en la matriz indicando cual de ellas requieren poner en práctica, los directivos, para hacer efectivo el liderazgo.

**GRADO ALTO** = Aptitud indispensable para el Sistema

**GRADO MEDIO** = Aptitud complementaria

**GRADO BAJO** = Aptitud no importante para el Sistema

Tabla 6. Matriz de aptitudes

GRADO DE APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL					
APTITUDES / SISTEMA	ESTRATEGIA	ACTIVO HUMANO	PERICIA	CONTROL	CAMBIO
Comprensión de los demás	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO
Ayudar a los demás a desarrollarse	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO
Orientación hacia el servicio	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO
Aprovechamiento de la diversidad	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
Conciencia política	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO
Influencia	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO
Manejo de conflictos	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
Colaboración y cooperación	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO

Fuente: Esta investigación

<sup>1</sup>GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 2000. Pág. 43

El perfeccionamiento de las habilidades sociales parte del reconocimiento de la empatía como característica indispensable en el campo laboral. “La empatía requiere cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado incluye percibir las preocupaciones o sentimientos del otro y responder a ellos”. Entre las aptitudes sociales con importancia laboral, que tienen sus cimientos se incluyen:

**Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y los sentimientos de los demás

**Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen y compensan las virtudes, los logros y el progreso
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro

**Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente interno. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Entienden las necesidades de los clientes internos y las ponen en correspondencia con productos o servicios adecuados a ellas
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
- Ofrecen de asistencia adecuada
- Comprenden el punto de vista del cliente interno, y actúan como asesores de confianza

**Aprovechamiento de la diversidad.** Cultivar las oportunidades a través de las personas diversas. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Respetan a personas de diversos orígenes y se llevan bien con todos
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas puedan prosperar
- Se enfrentan a los prejuicios y la intolerancia

**Conciencia política.** Interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder
- Detectan las relaciones sociales cruciales
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes internos
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización

**Influencia.** Implementar tácticas de persuasión efectivas. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son hábiles para convencer a la gente
- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo
- Recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista

**Comunicación.** Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son efectivas en el intercambio, registrando pistas emocionales para afinar su mensaje
- Enfrentan directamente asuntos difíciles
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas

**Manejo de conflictos.** Negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud:

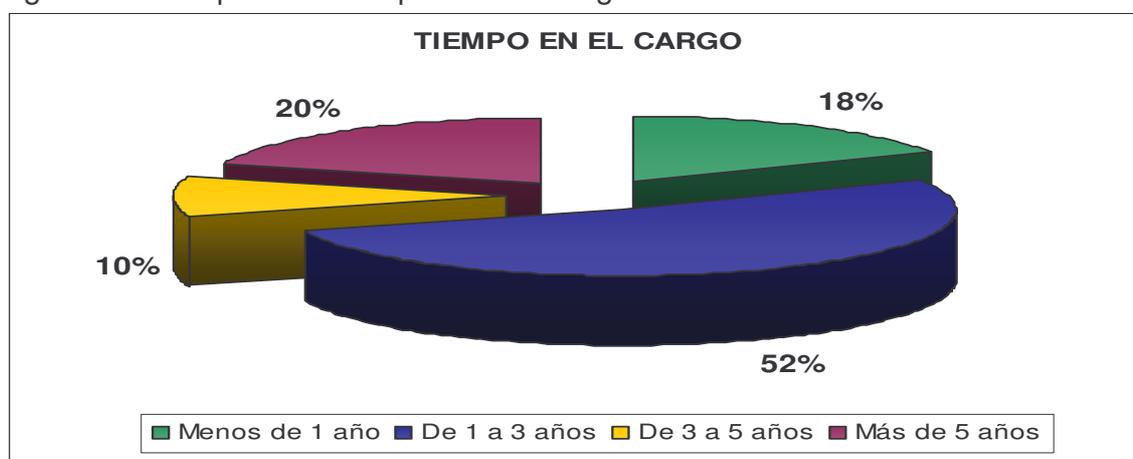
- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- Alientan el debate y la discusión franca
- Fomentan soluciones en beneficio de todos

## 7. PERFIL DEL DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

### 7.1 ASPECTOS GENERALES

#### Tiempo de desempeño en el Cargo de Director

Figura 1. Tiempo de desempeño en el cargo

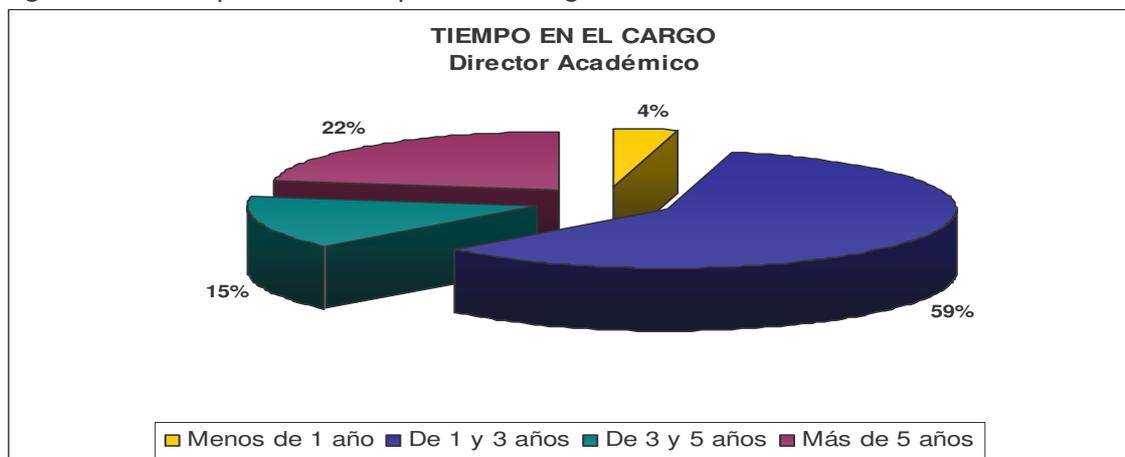


Fuente: Esta investigación

De los directivos encuestados, más de la mitad (53%) se ubica entre uno y tres años en el cargo actual, lo anterior obedece tal vez a que la mayoría de los directivos se nombran por Periodo como los son: directores de programa y los decanos. Los cargos que no son de periodo es decir los directores administrativos se ubican mayormente en un tiempo menor de un año. Solo un 20% ha desempeñado el cargo directivo por más de 5 años.

En el caso de los directores académicos la permanencia en estos cargos puede ser perjudicial sí existen vicios politiqueros y clientelistas. En el caso de los directores administrativos el hecho de que no se sobrepasen los cinco años y las expectativas de permanencia estén atadas a periodos determinados por lecciones no permite que la planeación a largo plazo, como la contenida dentro del plan Marco de Desarrollo, se convierta en un proceso estable y permanente.

Figura 2. Tiempo de desempeño en cargo de los directivos académicos



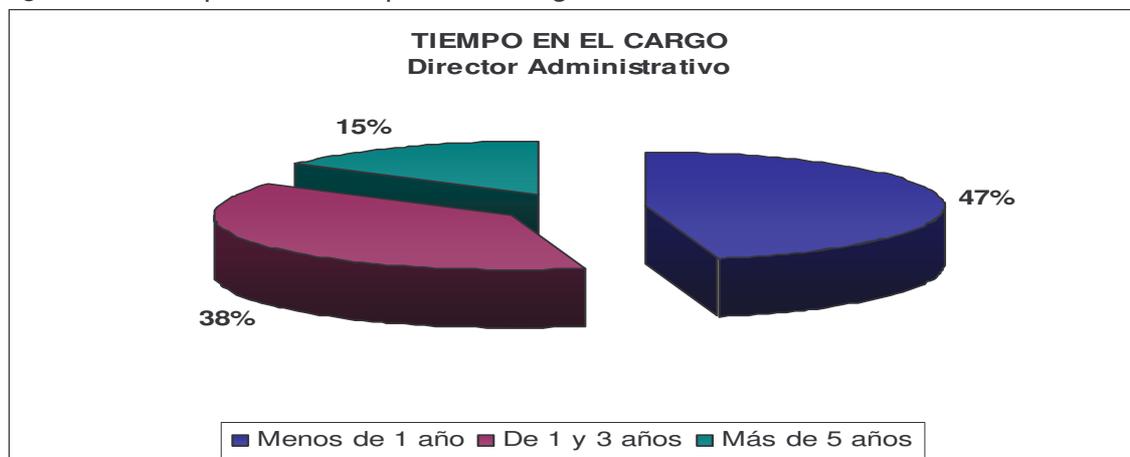
Fuente: Esta investigación

La mayoría de los directivos académicos han desempeñado el cargo actual entre uno y tres años. Un porcentaje menor de encuestados (22%) expresó estar por más de cinco años. Se puede argumentar de acuerdo a esto, que los planes a largo plazo pueden presentar inconsistencias debido a la falta de continuidad de la dirección.

Los objetivos formulados dentro del Plan marco de Desarrollo institucional de la Universidad de Nariño, son propósitos a largo plazo. Por ejemplo la propuesta de cambiar la cultura organizacional de la administración organizacional no puede ser vista como un proceso momentáneo, es un proceso estratégico el cual debe adaptarse, sobre la marcha, a las condiciones cambiantes de los entornos.

La corta permanencia en cargos por parte de los directivos hace que los posibles ajustes que se vayan a realizar al plan marco sean incongruentes con sus orígenes, pues no existirá conexión entre los parámetros de dirección actuales y los futuros, que dependen, claro esta, de las distintas personas que ejerzan el cargo.

Figura 3. Tiempo de desempeño en cargo de los directivos administrativos

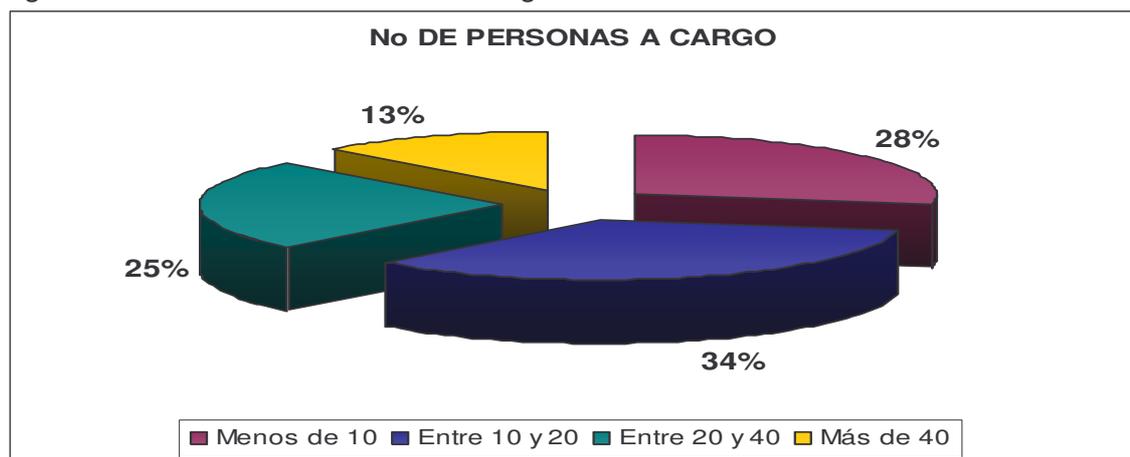


Fuente: Esta investigación

Con relación a la antigüedad en el cargo, el 47% de los directivos ha permanecido menos de un año con sus funciones, lo cual refleja un alto nivel de rotación en estos cargos, perjudicando el óptimo desarrollo del área, ya que no cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar sus planes y alcanzar sus metas, peor aún cuando no existe continuidad en los proyectos planteados por gestiones anteriores. El 38% de los directivos cuentan con un periodo de gestión entre 1 y 3 años, y sólo el 15% de los mismos tiene una permanencia de más de 5 años.

### Número de Personas a Cargo

Figura 4. Número de Personal a Cargo



Fuente: Esta investigación

La mayor parte de los directivos (35%) de la Universidad de Nariño tienen bajo su responsabilidad un área conformada por un número entre 10 y 20 personas; menos de diez personas el 27%; entre veinte y cuarenta personas 25%; mas de cuarenta personas 13%. Sí relacionamos la cantidad de personas en un área con la complejidad de esta, señalaríamos que a mayor numero mayor complejidad, entonces, diríamos que en al Universidad de Nariño las áreas complejas (mas de veinte personas) representan un 38% cifra significativa que expresa las condiciones cuantitativas grupales con las que se enfrentan la generalidad de los directivos.

Cuadro 1. Relación entre incidencia externa y número de personas a cargo

<b>PERSONAL VS. INCIDENCIA</b>			
	Alto	Medio	Bajo
Menos de 10 personas	20	2,5	5
Entre 10 y 20 personas	15	12,5	7,5
Entre 20 y 40 personas	7,5	15	2,5
Más de 40 personas	5	5	2,5

Fuente: Esta investigación

El análisis de resultados reveló que las áreas compuestas por menos personal son consideradas como las que presentan más alta incidencia negativa externa. En las áreas con mayor personal la incidencia disminuye. Entonces se puede deducir que la influencia va de las secciones grandes hacia las de menor tamaño, la influencia intergrupos que se desarrolla, es especialmente negativa según lo expresado por las cifras, la utilización de mayorías para lograr influencia puede ser una acción intencional o espontánea que surge por la existencia de metas mutuamente excluyentes y frustraciones mutuas.

Existen relaciones intergrupo negativas cuando se toman las metas y actividades de un grupo externo como una amenaza para las metas e intereses del grupo interno<sup>1</sup>.

Los directivos de secciones con menos personal tienden a destacar más el conocimiento especializado dentro de sus colaboradores que los directivos encargados de dirigir mayor número de individuos. El Sistema de Liderazgo de la Pericia se hace indispensable en áreas con pocos integrantes.

---

<sup>1</sup> WHITTAKER, James. La psicología social en el mundo de hoy. Editorial Trillas. México. 1990. Pág. 369,374

Cuadro 2. Relación entre cantidad de personal y perfil del colaborador

PERSONAL VS. PERFIL	
	Conocimiento
Menos de 10 personas	15
Entre 10 y 20 personas	12,5
Entre 20 y 40 personas	7,5
Más de 40 personas	2,5

Fuente: Esta investigación

En la Universidad de Nariño la mayoría de las divisiones administrativas poseen menos de 20 personas (62%), es decir, se aclara por qué el perfil del colaborador óptimo según los directivos administrativos es el del Sistema de la Pericia.

### Profesión y Postgrado Relacionados con la Administración

Figura 5. Profesión relacionada con administración



Fuente: Esta investigación

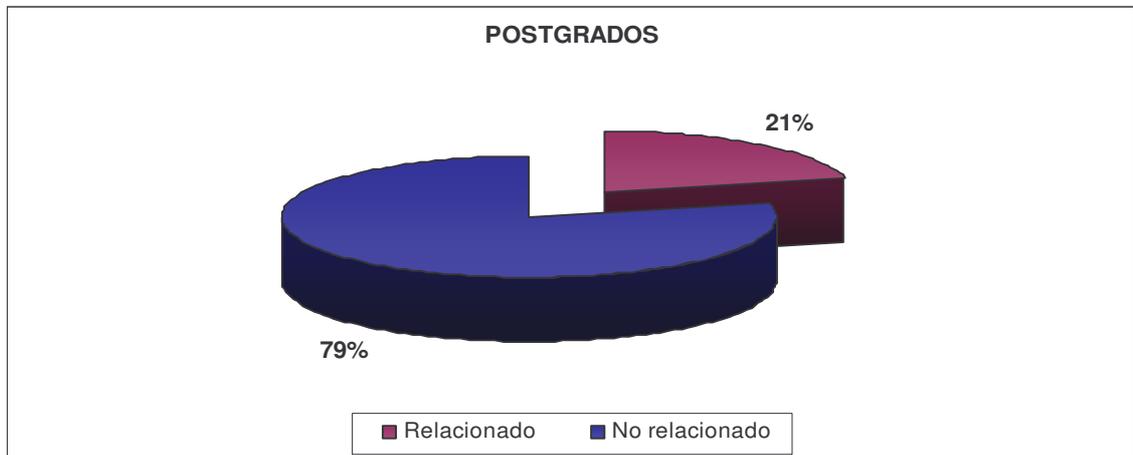
El 95% de los directivos posee un título profesional no relacionado con Administración, esto debido a que de los directivos un gran número son académicos y tienen sobre todo una profesión relacionada con el departamento en el que laboran. De los directores administrativos menos del 0.5% tiene profesiones relacionadas con administración, la anterior información fue tomada en cuenta para recalcar sobre la diferencia entre las empresas tradicionales y las académicas en las que la tecnocracia tiene un dominio mínimo.

Las funciones directivas universitarias deben contar con docentes de la propia institución desempeñándolas, pero no se debe olvidar que la disciplina administrativa colabora al logro de la eficiencia y eficacia de los propósitos

organizacionales, por lo tanto el que no exista un predominio dentro de los cargos importantes de administradores, indica que los elegidos para esos cargos no se capacitan en esta área del conocimiento o que no se considera importante la asistencia de tales profesionales y especialistas.

También en este aspecto se debe considerar que las áreas y secciones en las que se encuentra estructurada la Universidad, están compuestas en su mayoría por más de diez personas llegando hasta casos de áreas con más de cincuenta personas a cargo; es en este nivel indispensable manejar conocimientos básicos o especializados, en algunos casos, de Conducción de Personal, lo cual está directamente relacionado con la disciplina Administrativa.

Figura 6. Postgrado Relacionado con Administración



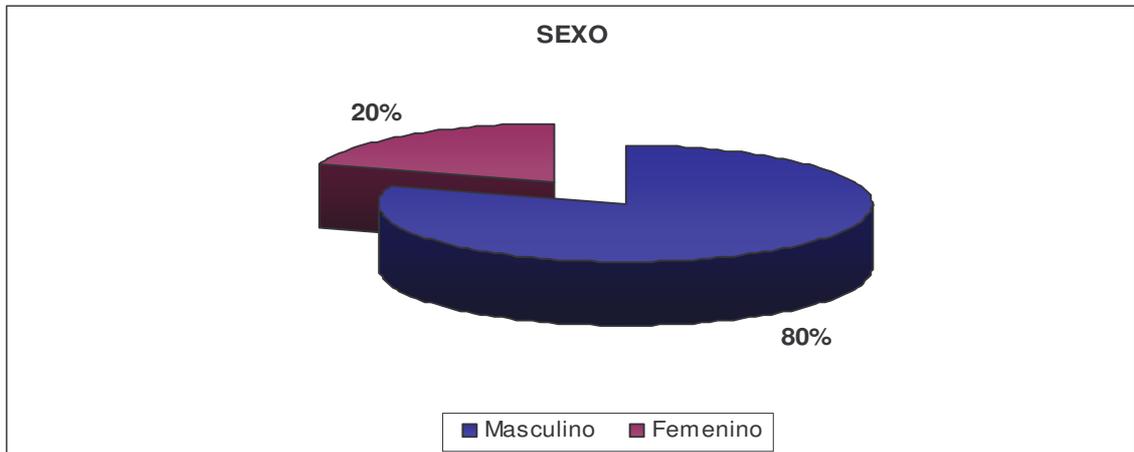
Fuente: Esta investigación

El 79% de los directivos encuestados tienen postgrados no relacionados con Administración resaltando posiblemente la orientación hacia la experiencia que se tiene como requerimiento para acceder a estos cargos por encima de la formación administrativa profesional. Sea cual sea la razón, de esta circunstancia, los datos obtenidos no permiten hacer comparaciones ni deducciones entre los profesionales que tienen relación con administración y los que no.

El análisis de las características de relación con la disciplina administrativa puede significar, más adelante, qué uno de los rasgos a preferir dentro de los colaboradores es la experiencia.

## Género de los Directivos de la Universidad de Nariño

Figura 7. Género de los Directivos

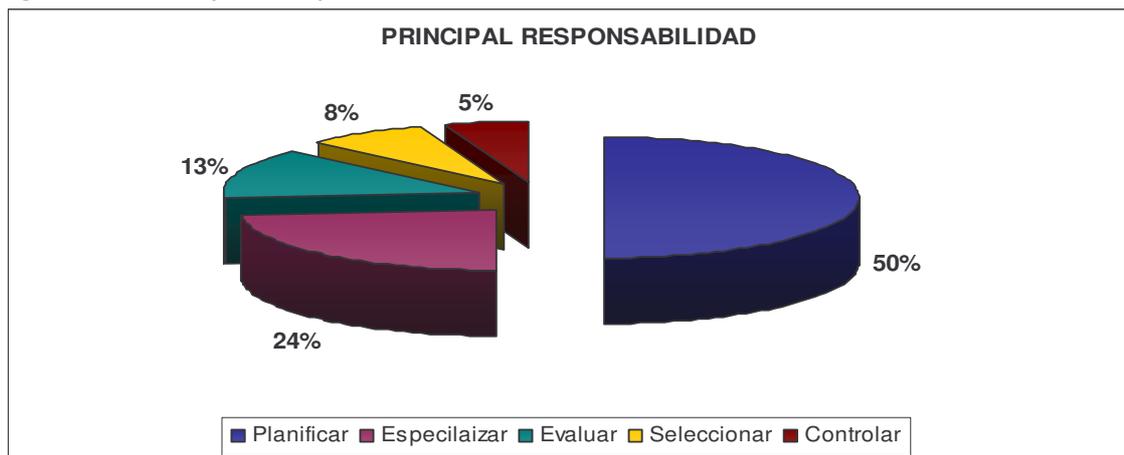


Fuente: Esta investigación

Entre los directivos de la Universidad de Nariño el Sexo predominante es el masculino con un 80% sobre un 20% que representa al sexo femenino. Lo dispar de las cifras no permite hacer hallazgos importantes para caracterizar el tipo de liderazgo según el género.

## Principal Responsabilidad de los Directivos de la Universidad de Nariño

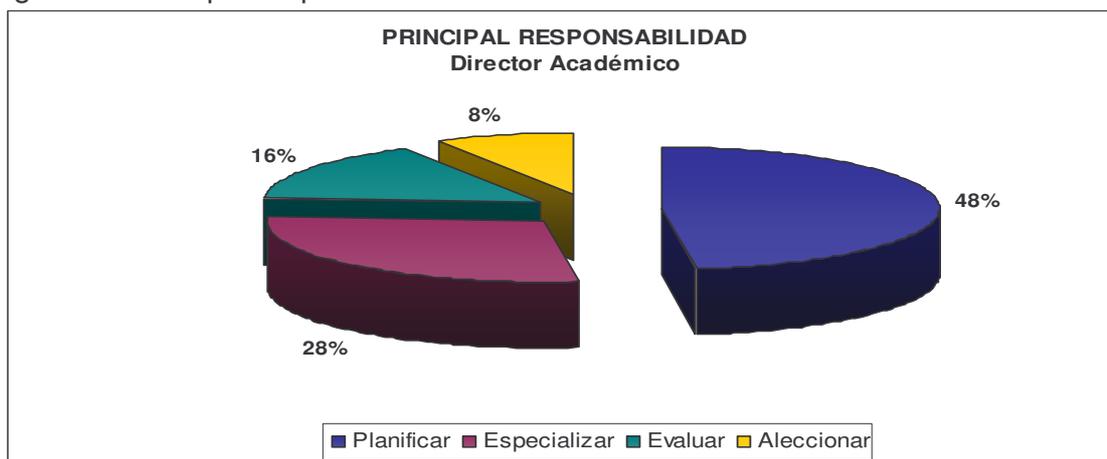
Figura 8. Principal Responsabilidad de los Directivos



Fuente: Esta investigación

La principal responsabilidad de los directivos según un 50% es el diseño de planes de acción. Le siguen en menor grado Fomentar el conocimiento especializado del área 23%; cuestionar y evaluar el área un 13%; Planificar, seleccionar y evaluar el talento humano 7% y diseñar controles de rendimiento 5%.

Figura 9. Principal responsabilidad de directivos académicos



Fuente: Esta investigación

La principal responsabilidad de los Directivos Académicos es la realización de la planeación. En este grupo de dirigentes los Decanos tiene definida esta función en el Estatuto General de la institución, “Formular y presentar propuestas de políticas académicas, administrativas y Planes de desarrollo de su Facultad. Presentar oportunamente a las autoridades competentes un proyecto de presupuesto para su Facultad y un Plan de las actividades docentes, investigativas y de extensión que han de desarrollarse en la dependencia bajo su cargo en el año siguiente<sup>1</sup>.”

A los Jefes de Programa el estatuto general no establece funciones, así también en las encuestas expresaron esta peculiaridad, y algunos agregaron la total supeditación de su cargo al del Decano. Este es tal vez el principal limitante de sus responsabilidades, luego que, para actividades como la Evaluación necesita el respaldo de una reglamentación.

La planeación como principal responsabilidad caracteriza a los directivos que manejan el sistema que lleva tal nombre.

<sup>1</sup> ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Capítulo XV, Artículo 59.

Figura 10. Principal responsabilidad de directivos administrativos

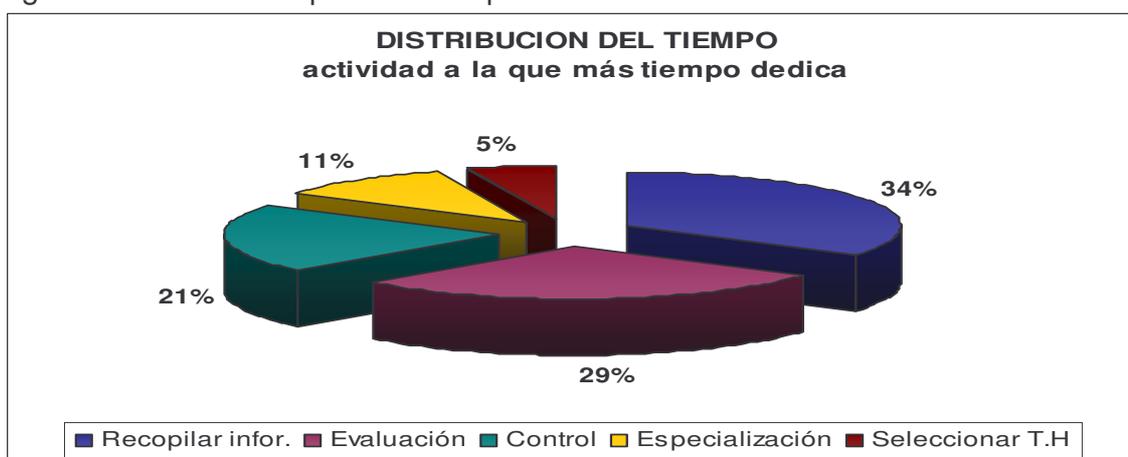


Fuente: Esta investigación

La principal responsabilidad para los directores administrativos es diseñar, ejecutar y controlar los planes de acción para su área, dentro de esta actividad se concentran el 54% de administrativos, reflejando la importancia de la planeación para las áreas que dirigen el funcionamiento institucional. Lo anterior puede ser causa de la alta rotación de personal en estos cargos. Las actividades como evaluar y fortalecer la autonomía del talento humano cobran importancia para el 30% de los funcionarios, con igual proporción para cada una. De igual manera se representa actividades como controlar y fomentar el conocimiento especializado, con un 16%, cada una.

### Actividad a la que más Tiempo Dedican los Directivos

Figura 11. Actividad que más tiempo dedica



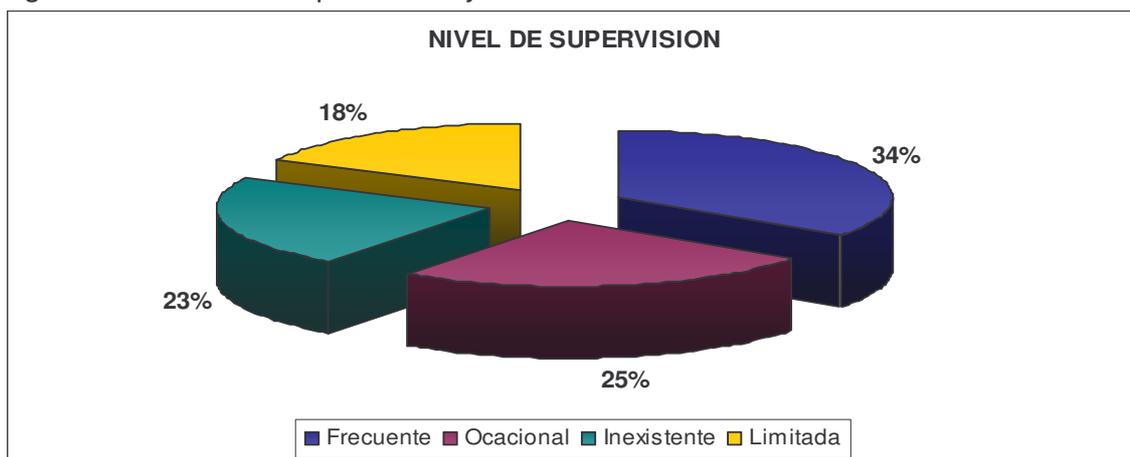
Fuente: Esta investigación

El 34% de los directivos dedica mayor tiempo diario a la recopilación de información; el 28% a la evaluación para mejorar su área; el 21% se concentra en atender los casos que se salen de control; el 10% en brindar conocimientos especializados en le área; Y solo un 5% se dedica a seleccionar y evaluar el talento humano del área siendo esta ultima la actividad a la que menos tiempo le dedican debido posiblemente a que esta función es exclusiva de otra área o de otros niveles.

La orientación de los directores académicos y administrativos es similar, lo que hacer un análisis por separado para diferenciarlos no resulta provechoso para esta investigación.

### Nivel de Supervisión ejercido sobre los Directivos

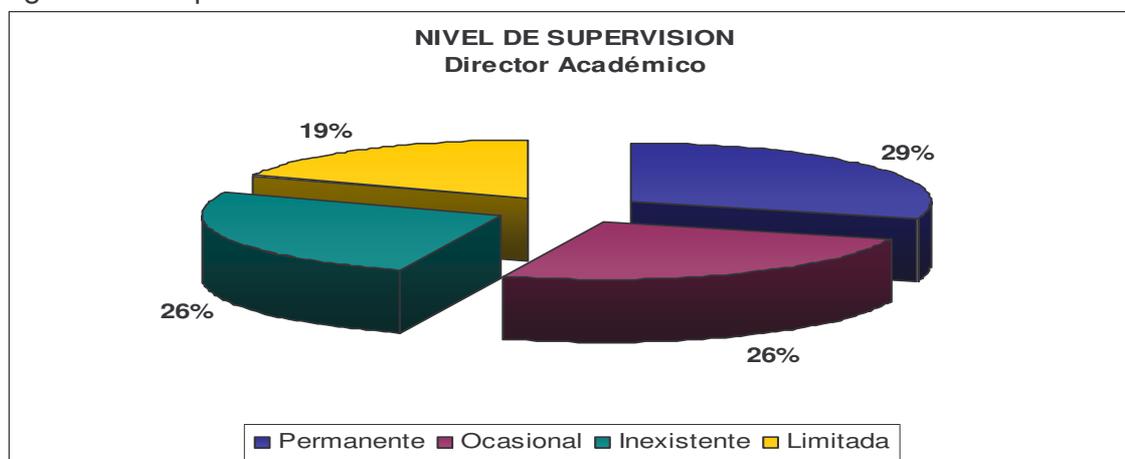
Figura 12. Nivel de Supervisión ejercido sobre los Directivos



Fuente: Esta investigación

El 35% de los directivos asegura que el nivel de supervisión ejercido por sus respectivos superiores es permanente; El 26% de los encuestados percibe una supervisión ocasional; el 22% expresa que inexistente; y un 17% limitada.

Figura 13. Supervisión sobre los directivos académicos

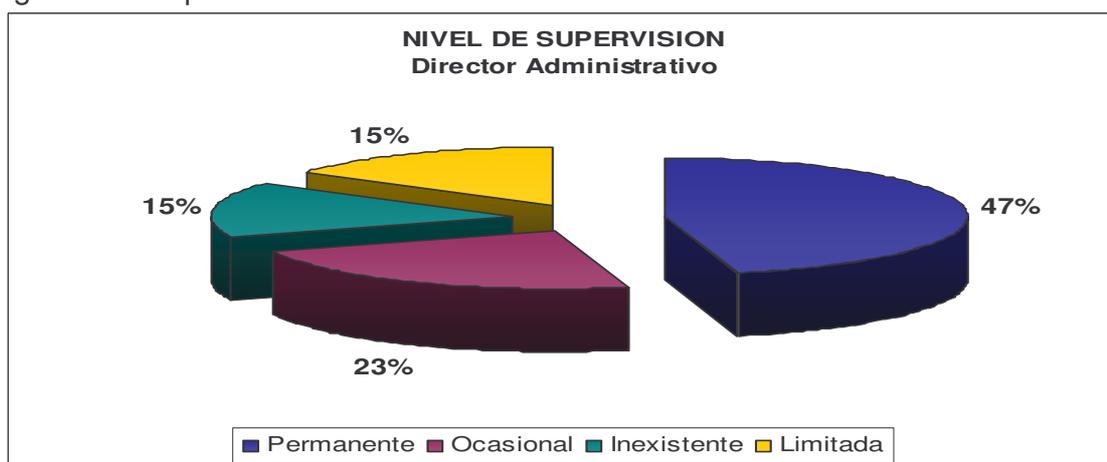


Fuente: Esta investigación

La percepción por parte de un número significativo de Directivos Académicos (29%) sobre la supervisión ejercida sobre ellos por parte de su superior, es que esta es Permanente. Pero no se puede concluir nada pues la distribución de opiniones en este caso es casi equitativa, existen todos los niveles diferentes de supervisión.

Qué implica esto. Que hay áreas académicas sin ningún control y otras muy controladas, no se encontró un patrón que orientará sobre esto, así que lo único que se puede deducir es que la supervisión por parte de los superiores se ejercen de manera arbitraria, sin criterios generales que logren estandarización en el rendimiento y en los procesos.

Figura 14. Supervisión sobre los directivos administrativos

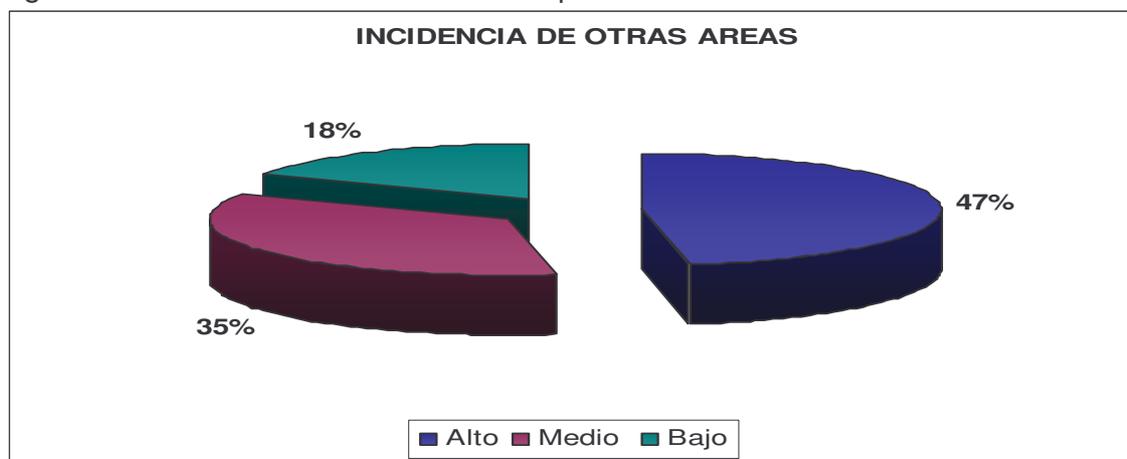


Fuente: Esta investigación

Los directivos de nivel administrativo están sujetos a la supervisión directa de la Vicerrectoría Administrativa, de la cual reciben una supervisión Permanente, según la información obtenida por parte del 47% de estos funcionarios. El 23 % de estos manifestaron tener una supervisión ocasional debido a la naturaleza de sus funciones. El nivel de supervisión Limitada sólo se representa con un 15% de los funcionarios

### **Incidencia de otras áreas en problemas internos**

Figura 15. Incidencia de otras áreas en problemas internos

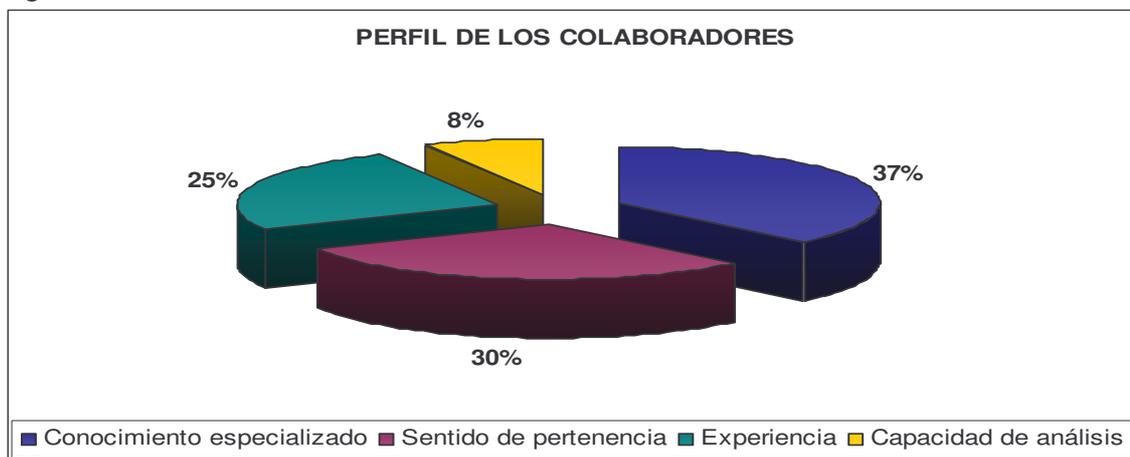


Fuente: Esta investigación

El 47% de los encuestados declara que la incidencia de otras secciones o departamentos en problemas internos del área es alta, lo que revela una desintegración de las unidades, donde prima el interés individual antes que el logro de los objetivos institucionales; el 35% en un nivel medio; y un 18% bajo.

## Perfil de los Colaboradores

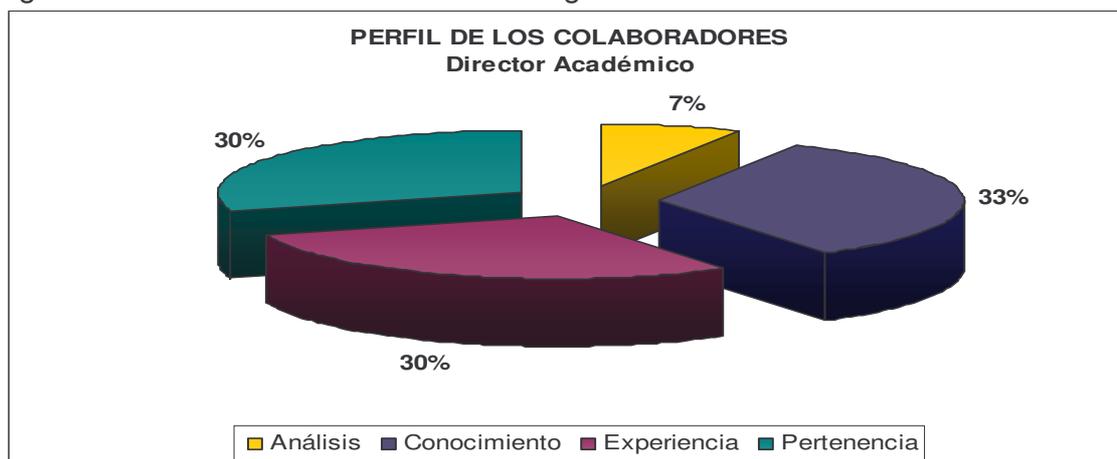
Figura 16. Perfil de los colaboradores en las distintas áreas



Fuente: Esta investigación

Los directivos de la Universidad de Nariño en su mayoría (37%) le dan más importancia al conocimiento especializado que posean sus colaboradores de área; El 30% al sentido de pertenencia; El 25% a la experiencia; El 8% a la capacidad de análisis.

Figura 17. Perfil de los colaboradores según los directores académicos



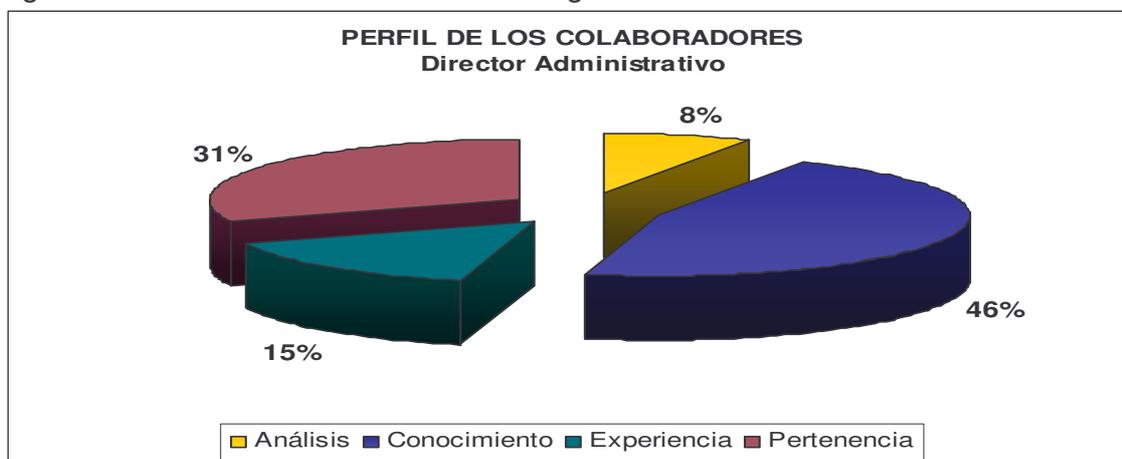
Fuente: Esta investigación

Un 33% de los directivos Académicos de la Universidad de Nariño consideran al Conocimiento especializado en el Área, como el ítem más importante dentro de sus colaboradores; seguido por la Experiencia y el Sentido de Pertenencia. La relevancia que tiene el manejo de la pericia para los dirigentes académicos expresa la singular orientación hacia el Sistema de Liderazgo que lleva ese nombre.

Respecto a las organizaciones académicas Baldrige cuestiona ¿Qué es lo que una organización orientada hacia el cliente hace cuando sus metas son poco claras y se ven desafiadas? Y se responde a sí “Por lo general se resuelve mediante la contratación de profesionales perfectamente adiestrados, los cuales como expertos dentro de una empresa demandan autonomía”, se agrupan en su área de conocimiento y establecen probablemente grupos de intereses, “por ello La universidad esta fracturada por la pericia, no unificada por ella”<sup>1</sup>.

Especializar las áreas, los departamentos es muy importante dentro de la academia pero esta debe estar articulada a un plan general o mejor, a un propósito general. Se habla de una le desarrollo específico de los departamentos o programas con miras a contribuir la misión y objetivos institucionales de la universidad.

Figura 18. Perfil de los colaboradores según los directores administrativos



Fuente: Esta investigación

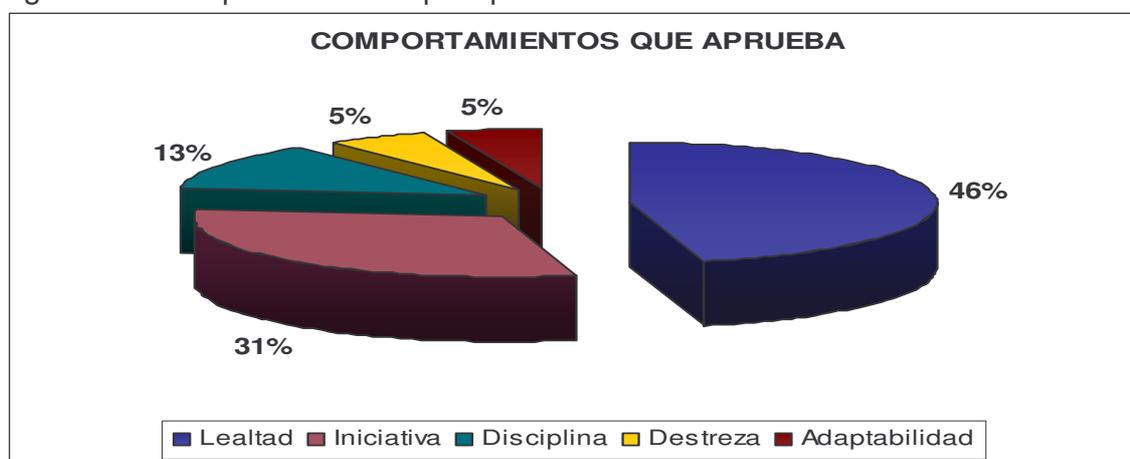
El 46% de los directores administrativos dan prioridad al conocimiento como característica indispensable en su equipo de trabajo, lo cual refleja que la complejidad de las áreas administrativas requiere personal con un alto nivel de

<sup>1</sup> BALDRIGE, Víctor y Otros. “estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior”. Noema Editores, S.A. México. 1982. Pág. 27 – 28.

conocimiento especializado, en mayor proporción que los directores académicos. La característica siguiente es el sentido de pertenencia, donde se concentra el 31% de los directivos, demostrando que el sentido de afiliación con la institución genera una diferencia representativa en el logro de los objetivos. Las aptitudes que reciben menor grado de importancia por parte de los administrativos son la experiencia y la capacidad de análisis, representadas por el 15% y el 8% respectivamente.

### Comportamiento que Aprueban los Directivos

Figura 19. Comportamientos que aprueban los directivos



Fuente: Esta investigación

La lealtad es el comportamiento más importante recompensar en sus colaboradores según el 45%; La iniciativa lo es para el 30%; el 15% la disciplina; la destreza y la adaptabilidad cada una el 5%. La marcada importancia que tiene la lealtad entre los directivos la hace más importante incluso que habilidades técnicas o profesionales incluidas como destreza y disciplina, la lealtad es una aptitud de los colaboradores que hace legítima la autoridad componente primordial del liderazgo. Esta respuesta tendrá mucha importancia al momento de establecer la Propuesta final, pues fundamentará en parte, la escogencia de un sistema de liderazgo adecuado.

**7.1.1 El directivo promedio de la Universidad de Nariño** Tanto los directivos administrativos como los académicos presentaron, según el análisis de los datos, un perfil similar, con algunas variaciones pero en todo caso siguiendo las mismas tendencias. Dentro de las disimilitudes la más notable es la demostrada en la grafica sobre tiempo de desempeño en el cargo, que indica que el de los administrativos es mucho menor que de los académicos.

De ahí se deduce que la rotación es más alta entre los primeros. Los cambios, los traslados de área las reasignaciones son comunes dentro de un ambiente en donde la administración central es de Periodo y muchos cargos son dependientes de esos cambios.

En otros aspectos las generalizaciones sobre los directivos de la Universidad de Nariño son iguales tanto para académicos como para administrativos. Se puede afirmar entonces que el directivo promedio de la Universidad de Nariño, es de sexo masculino; tiene entre 10 y 20 personas a cargo; su profesión o postgrado no están relacionados con la disciplina Administrativa o Gerencial; cree que su principal responsabilidad es planear, dedica la mayor parte su tiempo a recopilar información y a evaluar su área; tiene un nivel de supervisión permanente u ocasional sobre sí; la incidencia de otras áreas sobre la propia es alta; requiere colaboradores con conocimiento especializado y amplio sentido de pertenencia; por ultimo tiene a la lealtad como el criterio más importante a recompensar.

## **8. ANÁLISIS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO A TRAVÉS DE LA TEORIA DE LOS CINCO SISTEMAS DE LIDERAZGO**

### **8.1 ANÁLISIS DE LAS MATRICES DE VARIABLES**

**8.1.1 Matriz de dedicación** Según los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los directivos académicos y administrativos de niveles medio y bajo de la Universidad de Nariño y después de cruzar los análisis en las matrices de variables (Tablas 6 y 7), se logró determinar un o unos sistema de liderazgo hacia los cuales se orientan en general los cargos objeto de esta investigación.

De acuerdo a la principal Responsabilidad que cada directivo considera como propia (Columnas numerales) se construyó una coordenada, que se complementa con la actividad a la que más tiempo le dedican (Filas literales). Esta ubicación dentro de la matriz indicó cuál de los cinco sistemas de liderazgo es el predominante.

Por ser un sistema de liderazgo considerado fundamentalmente como una filosofía, las creencias de los directivos sobre cual es su Principal Responsabilidad determinará la orientación hacia un sistema predominante.

La disposición según el análisis de la Matriz de Dedicación (Tabla 6) de los directivos es hacia el Sistema de la Planeación 1A (32%) en primer grado, seguido por el del Cambio 5F (13%), el de la Pericia 3C (11%). En el análisis total de resultados en la fila número 1 se ratifica la orientación hacia el sistema de la Planeación con un porcentaje de 50%.

La casilla 1A indica la orientación exclusiva hacia el enfoque de la Planeación, pues coincide la principal responsabilidad que es la de planificar y la actividad a la que más se dedica tiempo que es la de recopilar información externa. Pero en definitiva qué significa esto. Primero que todo se debe recordar que un sistema de liderazgo es una filosofía que busca integrar, alinear, armonizar los esfuerzos de la dirección en una sola vía. Entonces una organización debe contar con un solo sistema exclusivamente; o por lo menos, ampliamente predominante.

En la Universidad de Nariño el sistema de la Planeación no está extendido entre los directivos. Los datos porcentuales dispersos entre los diferentes enfoques indica que no existe un criterio unificado entre los directivos de cómo es la filosofía que debe guiar a la organización.

Los directivos que se rigen por este sistema lo hacen, según los autores, por el alto nivel de complejidad que existe en la estructura organizacional y también por la presión que existe sobre sus acciones para lograr resultados. En la Universidad de Nariño con referencia al grado de complejidad, sabemos que es muy elevado por las características que tiene las instituciones académicas que fueron estudiadas en esta investigación. La permanente supervisión ejercida sobre sus cargos los puede impulsar a calcular su labor a través de planes, cronogramas y demás.

Al realizarse el cruce entre estas variables se evidenció una orientación hacia el SISTEMA DE LA PLANEACIÓN, lo cual indica que para los directivos, los procesos como planeación y la evaluación deben estar en manos de aquellos que mantienen los contactos más frecuentes y significativos con los grupos de interés; lo anterior debido a que el poder por posición facilita la recopilación y manejo de la información vital para la gestión administrativa, además de la autonomía necesaria para la toma de decisiones.

Los directivos que se acoplan a las características de este sistema buscan permanentemente fuentes de información y opinión que permitan precisar hacia donde quiere llevar el área de la cual son responsables. Dicha orientación se hace más notoria en los cargos administrativos que en los académicos, cabe recordar que el área administrativa está bajo una renovación constante afectando el curso de acción de los planes trazados.

Se puede afirmar que la orientación hacia este sistema de liderazgo se da porque la planeación es el punto de partida del proceso administrativo, ya que permite

conocer a profundidad una determinada área y trazar el camino apropiado para alcanzar las metas. Aunque el sistema de la planeación es el predominante en los directivos de la Universidad, la matriz permite identificar otros sistemas que también cobran importancia; como por ejemplo, el SISTEMA DEL CAMBIO enfocado a transformar el statu quo, pues articula problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los colaboradores. Adjuntamente, el SISTEMA DE LA PERICIA, el cual defiende el conocimiento especializado como la pieza clave de la competitividad.

Tabla 7. Matriz guía de liderazgo de los directivos de la Universidad de Nariño (En Porcentaje)

PRINCIPAL RESPONSABILIDAD	DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO					
		A. Recopilación de información externa (Clientes, otras áreas o instituciones)	B. Planificar, contratar y evaluar el talento humano	C. Capacitar a los individuos para reforzar conocimientos especializados	D. Atender los casos que se salen de los controles	F. Buscar retroalimentación interna y Externa para reinventar la organización
1. Diseñar planes de acción	31.58	0.0	0.0	10.53	7.89	50.0
2. Gestionar el desarrollo de los individuos	0.0	2.63	0.0	5.26	0.0	7.8
3. Fomentar el conocimiento especializado	2.63	2.63	10.53	0.0	7.89	23.7
4. Diseñar controles y evaluar resultados	0.0	0.0	0.0	5.26	0.0	5.3
5. Cuestionar el funcionamiento de la empresa	0.0	0.0	0.0	0.0	13.16	13.2

Fuente: Esta investigación

**8.1.2 Matriz de perfil** La siguiente matriz (Tabla 7) refuerza la conclusión sobre la orientación del liderazgo al ubicar las respuestas dentro de la rejilla de opciones basándose, primero, en la Principal responsabilidad de los directivos (Columna números) y segundo, los requerimientos del directivo sobre sus colaboradores (Filas, literales).

En la segunda matriz es aun más evidente la divergencia a la hora de fijar un criterio de dirección. En la primera rejilla el sistema de la Planeación (casilla 1A) se destacó, pero en relación a los criterios que debe cumplir el equipo de trabajo la orientación es hacia aptitudes que no están directamente relacionadas con dicho sistema.

En este análisis se obtuvo un sistema combinado que se puede llamar Sistema Planeación /Pericia (casilla 1C). La razón de esto se la puede encontrar en la naturaleza de las organizaciones académicas, que sustente que la complejidad de su estructura y de sus finalidades se contrarresta con la contratación de personal altamente calificado, se refiere por supuesto a los docentes.

Esta teoría supone que si el directivo tiene unas funciones y responsabilidades como prioritarias las aptitudes y comportamientos de los colaboradores deben estar orientados consecuentemente. En la Universidad no hay sistema consecuente que armonice lo que se va a hacer y lo que se requiere de las personas para hacerlo. Sin embargo, la tendencia hacia el sistema de la planeación sigue existiendo.

Las dos matrices planteadas nos indican que los directivos de la Universidad de Nariño no cuentan con una sola filosofía, y hay que tener en cuenta que “En las organizaciones grandes y poderosas contaban con estilos de interacción personal de gestión presentes en todas las capas de la organización”<sup>1</sup>.

Esta forma de pensar de los dirigentes en al Universidad es un indicador negativo de cómo se ejerce el liderazgo en la institución, sí no existe coordinación entre los encargados de la dirigencia, no existirá coordinación entre áreas. “Una de las funciones más importantes de un líder es definir las suposiciones básicas y los valores que van a servir de guía a las decisiones y acciones de los miembros de una organización. Los líderes inculcan esas suposiciones mediante la creación de un entendimiento común de lo que es la organización y como debe funcionar”<sup>2</sup> La presente propuesta busca crear el escenario en donde esto sea posible para la Universidad.

---

<sup>1</sup> HAYES, Nicky. Dirección de equipos de trabajo. Editorial Thomson. Madrid. 2002. pág. 128

<sup>2</sup> CONGER Jay y BENJAMIN, Beth. La siguiente generación. Editorial Norma. Bogota. 2000. Pág. 99

Tabla 8. Matriz de perfil de liderazgo de los directivos de la Universidad de Nariño

PRINCIPAL RESPONSABILIDAD	PERFIL DE LOS COLABORADORES				
	A. Personal con capacidad de análisis y planificación	B. Personal con valores y objetivos Similares a los del directivo	C. Personal con conocimiento especializado	D. Personal con antigüedad y experiencia en la empresa	E. Personal arriesgado con deseos de recibir bonificaciones
1. Diseñar planes de acción	5.26	10.53	21.05	13.16	0
2. Gestionar el desarrollo de los individuos	2.63	0.0	0.0	5.26	0
3. Fomentar el conocimiento especializado	0.0	10.53	10.53	2.63	0
4. Diseñar controles y evaluar resultados	0.0	2.63	2.63	0.0	0
5. Cuestionar el funcionamiento de la empresa	0.0	7.89	2.63	2.63	0.0

Fuente: Esta investigación

## **9. PROPUESTA PARA ADECUAR UN SISTEMA DE LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LOS NIVELES MEDIO Y BAJO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

Guiándose por el Plan Marco de Desarrollo Institucional el analista puede vislumbrar el objetivo fundamental hacia el perfeccionamiento de todos los componentes organizacionales de la Universidad.

Todo propósito requiere de la movilización de los esfuerzos y de encausarlos hacia un solo objetivo, para ello se hace esencial que todos los miembros de una organización sepan hacia donde van, pero sobre todo, que sepan en donde están, es decir, los colaboradores deben compartir el concepto organizacional presente en su pensar. Su paradigma de institución universitaria y el cómo funcionan los procesos requieren hasta cierto punto ser generalizados.

Según el análisis de las matrices de dedicación y de perfil y de las condiciones en las que se desarrolla la acción del directivo se determinó que no existe una filosofía directiva medianamente uniforme que haga confluir todas las fuerzas que conforman la organización hacia un solo fin.

La presente propuesta se orienta a definir cuál de los cinco sistemas de liderazgo es el más adecuado para ser implementado por los directivos de la Universidad de Nariño, con la misión de generar una labor de liderazgo efectiva. El sistema buscará armonizar el concepto de cómo dirigir a los colaboradores del ente académico que tiene cada uno de los encargados de las funciones rectoras. Los programas propuestos serán a criterio de esta investigación la solución a través de la cual surgirá un liderazgo como acción práctica.

Además, en un modelo político como en el que se desarrolla la universidad el sistema que mas propugna por el consenso y la integración es en cierto sentido el de los activos humanos.

Según esta propuesta, para aprovechar la diversidad de talento y de aptitudes, la responsabilidad de la implementación de las estrategias que componen cada programa, estará a cargo de personas pertenecientes a la Universidad, estudiantes, docentes, trabajadores.

## **9.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**9.1.1 Objetivo general** Generar condiciones para implementar el Sistema de Liderazgo adecuado, según el perfil de los directivos de la universidad y las características de la institución, que permita desarrollar una dirección organizacional efectiva.

### **9.1.2 Objetivos específicos**

- Instaurar el grupo de investigación organizacional, compuesto por docentes, estudiantes y directivos, enfocados a conocer, describir, evaluar la Universidad de Nariño como organización.
- Plantear alternativas para socializar en los colaboradores los principios y valores que generen identificación con la institución.
- Establecer los medios a través de los cuales se puedan disminuir los conflictos intergrupo y lograr la integración de las áreas.
- Proponer un modelo de administración que sea consecuente con el sistema de liderazgo presentado.
- Promover acciones a través de las cuales se formen en los directivos las aptitudes emocionales que coadyuvarán a la efectividad del sistema de liderazgo en la Universidad de Nariño.
- Formular alternativas que podrían mejorar las condiciones en las que se desarrolla el acontecer universitario y que inciden en las tareas directivas.

## 9.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En el análisis realizado anteriormente en esta investigación se descubrió que tanto los directivos académicos como los administrativos presentaban una tendencia similar hacia un sistema de liderazgo, este era: el de la Planeación, asimismo se hacia claridad acerca de la dispersión de los directivos entre uno y otro enfoque.

Esta disgregación de esfuerzos gerenciales, sucede a efecto de la falta de un propósito misional único e integrador. Existe misión y principios redactados, pero estos no han sido socializados en todos los miembros de la institución, lo que ha generado creación de grupos divididos con intereses divergentes y en competencia con otros. Es decir el problema en cuestión es causa y efecto de una situación que va en detrimento de la eficacia y eficiencia organizacional.

El problema va más allá. La dualidad de directivos (administrativos y académicos) que caracterizan a las organizaciones académicas, crea un ambiente complejo para integrar los esfuerzos en una sola dirección. El primer elemento a tomar en cuenta dentro del sistema a proponer es que la dirección en general debe obedecer a los criterios académicos, entonces, la orientación de los directivos administrativos esta supeditada a los intereses educacionales.

Una vez aclarado el enfoque fundamental de esta propuesta, cabe argumentar a que sistema de liderazgo puede llamarsele adecuado, según lo analizado en los directivos y en las características institucionales de la Universidad de Nariño. Lo primero que puede pensarse como lógico es que si se quiere implementar un sistema de liderazgo en una empresa, corresponde hacerlo con el sistema predominante en los gerentes. En el caso concerniente sería el sistema de la Planeación.

Pero este sistema, se basa en la planificación a corto plazo y a largo plazo. Y eso requiere de una integración previa: “las diferencias sutiles de interpretación pueden llegar a entorpecer el avance de los planes estratégicos o confundirlos de manera considerable”<sup>1</sup> Lo que el autor llama interpretación se refiere a la forma en que los colaboradores y directivos de una organización la conciben.

En la Universidad de Nariño existen diferentes maneras de interpretar a la institución, eso lo demuestra las entrevistas y los enfoques dispersos empleados por los directivos. El sistema de la planeación no es conveniente.

Por otra parte, el sistema de la pericia, que propende por la especialización de la empresa en su sector determinado buscando la diferenciación, es sencillo, al

---

<sup>1</sup> CONGER Jay y BENJAMIN, Beth. La siguiente generación. Editorial Norma. Bogota. 2000. Pág. 106

menos en teoría, en organizaciones pequeñas sin la complejidad de las estructuras universitarias. El del Control puede llegar a ser agobiante y la presión ejercida puede ahondar en los desacuerdo y hacer surgir un rechazo de los colaboradores hacia la dirección, sí existe dentro de la organización un sistema político fuerte como es el caso de las instituciones de educación superior (capítulo 4.1.7).

El del Cambio sería menos efectivo pues necesita que la autoridad organizacional sea fuerte; en el escenario en que se desarrolla esta investigación la autoridad formal se enfrenta a duras oposiciones y al igual que en el sistema de la Planeación el cambio en una empresa solicita de una previa unidad de esfuerzos y de criterios.

Entonces, para implementar un sistema de liderazgo efectivo se antecede la integración de todas las áreas fragmentadas y la coalición de los intereses en uno o en unos pocos propósitos, lo primero será crear una visión colectiva de la Universidad como organización. Esto lo proyecta uno de los cinco sistemas tratados: el de los Activos Humanos.

Se propone, de acuerdo a esta investigación, implementar en la universidad de Nariño el Sistema de los Activos Humanos con el debido acondicionamiento teórico que lo haga factible de realizar en las condiciones presentes del establecimiento.

Este sistema busca como ningún otro que la dirección impulse a los colaboradores a compartir una serie de valores y principios que construyan una especie de conciencia colectiva, la cual los hará en esencia conceptuar a la organización sin ambigüedades para trabajar por los mismos intereses.

De acuerdo a la encuesta dirigida a los ejecutivos de la universidad, el valor más importante a tener en cuenta para recompensar es la lealtad, es este mismo valor el soporte del Sistema propuesto. En otras palabras, el enfoque sugerido es el que la organización y los directivos demandan. Un enfoque que convierta a las personas en miembros auténticos de la Universidad de Nariño, que a través de la socialización de sus valores despierte en sus colaboradores sentimiento de identificación con la institución y con sus propósitos centrales; haciendo llevaderos los conflictos que puedan surgir en un sistema democrático como lo es el plantel tratado.

La siguiente es la propuesta que busca crear un contexto en donde el liderazgo sea efectivo en la Universidad de Nariño.

### **9.3 PROGRAMAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE LOS ACTIVOS HUMANOS**

**9.3.1 Programa para la investigación organizacional de la Universidad de Nariño** La mejor manera de aprovechar la diversidad de visiones que se encuentran inmersas en la institución, es integrando a las mismas personas de la organización para que realicen la evaluación de la situación actual y las consecuentes alternativas de solución a los probables problemas a encontrar.

**Objetivo:** Instaurar el grupo de investigación organizacional, compuesto por docentes, estudiantes y directivos, enfocados a conocer, describir, evaluar la Universidad de Nariño como organización.

**Estrategia:** Crear el grupo interdisciplinario de investigación organizacional, a través del cual se analizarán aspectos característicos de la institución, tales como Clima organizacional; expectativas de los Colaboradores; motivación y rendimiento, entre otros.

El grupo estará conformado por cuatro pasantes de Administración de empresas; tres de Psicología; dos de Diseño; un docente de cada programa (administración, psicología y diseño) y un colaborador designado de la Vicerrectoría administrativa. La función principal del grupo es la presentación de propuestas para el mejoramiento de los componentes organizacionales por medio de investigaciones y estudios tanto dentro de la Universidad como por fuera cuando el tema lo requiera.

La elección de los integrantes estará a cargo de los decanos de las distintas facultades relacionadas. Se hará por meritos académicos.

**Responsables:** Decanos de las facultades relacionadas con el grupo y Vicerrectoría de investigaciones.

**Alcance:** La Universidad de Nariño sede San Juan de Pasto

**Indicadores:** Numero de propuestas de mejoramiento realizadas anualmente.

**9.3.2 Programa de socialización de valores y principios institucionales** Para lograr un grupo de colaboradores con alto sentido de pertenencia y que se identifiquen con la organización haciéndolos capaces de recibir autonomía y responder plenamente, se necesita de un programa que cree ese vinculo emocional hombre-institución. Cada vez son más las entidades que valoran la identificación y el sentido de pertenencia como facilitadores de la gestión.

**Objetivo:** Plantear alternativas para socializar en los colaboradores los principios y valores que generarán identificación con la institución.

**Estrategia 1: Fortalecer la imagen corporativa** basada en las expectativas de los miembros de organización “Todas las exitosas empresas occidentales y las orientales adoptan símbolos y eslóganes distintivos que representaban a la empresa y que estaban presentes en cada aspecto del trabajo”<sup>1</sup> Es notoria la importancia que tienen los símbolos para crear la identificación social entre el individuo y las organizaciones.

Muchos procesos de liderazgo emplean la simbología para transferir poder de los seguidores al dirigente por medio de la identificación. “El nazismo puede ser leído como un proceso de transferencia de poder, en una época de frustración por la crisis económica y social, desde el pueblo hacia una figura carismática. Se produce pues, un variado juego de proyecciones, asociaciones o transferencias: del pueblo al dirigente, del estado y de la nación al dirigente. Las enseñas, los himnos, las grandes manifestaciones, las liturgias, todo actúa como símbolo aglutinador de estos procesos de transferencia”.

“Los elementos distintivos, el águila imperial, la esvástica o la cruz gamada, la bandera roja, los uniformes militares, el saludo fascista, el fuego, los monumentos faraónicos, las gigantescas concentraciones y manifestaciones, los símbolos en general son a la vez causa y efecto, expresión y provocación de unos sentimientos identificadores. Y es que la imagen tiene el don capital de unir a la comunidad. Por identificación de los miembros con la imagen central del grupo. No hay masas organizadas sin soportes visuales de adhesión”<sup>2</sup>

Lo anterior es verdad, toda institución tiene en su cultura símbolos que buscan ser base de la identificación; aunque la Universidad de Nariño igualmente cuenta con unos, no existe una difusión auténtica de estos, además no se dispone de mecanismos que permitan medir el impacto y la percepción de la comunidad universitaria ante ellos.

Como primera medida, entonces, se debe realizar una evaluación sobre las expectativas de los miembros de la institución y la identificación de estas hacia los soportes representativos. Los instrumentos para hacer esto son encuestas y entrevistas analizadas a profundidad, ya que gracias a su carácter impersonal permite mayor confiabilidad en las respuestas.

---

<sup>1</sup> HAYES, Nicky. Dirección de equipos de trabajo. Editorial Thomson. Madrid. 2002. pág. 130.

<sup>2</sup> FERRÉS, Joan. Televisión subliminal. Editorial Paidós. Barcelona. 1996. Pág. 216

De ahí se deriva el fortalecimiento de la imagen a través de una difusión intensiva que implique una presencia reiterada en la infraestructura; por ejemplo, la instalación del escudo en la entrada de la Universidad, el cual debe ser grande y visualmente llamativo. Adicionalmente, generar un sentido de apropiación de los distintivos en los miembros de la Universidad de Nariño, mediante la incorporación de los emblemas en artículos de uso cotidiano, como la dotación del personal en el caso de los trabajadores, y accesorios de uso común para los estudiantes como: chaquetas, buzos, camisas y manillas de diseños atrayentes.

El patrimonio inmaterial constituido por la historia y la cultura dentro de la Universidad también debe ser parte de esta difusión, los personajes que han hecho parte de la institución, las edificaciones y monumentos levantados en honor a ellos deben cobrar especial significado, sin la debida explicación histórica, los símbolos se convierten en meras imágenes vacías.

En fin la socialización eficaz establece una base de actitudes, hábitos y valores que fomentan la cooperación, la integridad y la comunicación.

**Responsable:** Grupo de investigación organizacional interdisciplinario

**Alcance:** Todos los miembros de la Universidad de Nariño sede Pasto (estudiantes, docentes, administrativos y trabajadores)

**Estrategia 2: Socializar en los nuevos directivos valores y principios institucionales.** En la investigación se concluyó que la rotación de directivos administrativos es alta, la de académicos lo era en menor grado. Como quiera que sea esto posiblemente sería contraproducente para la realización de planes a largo plazo, pues la falta de continuidad de una administración atenta contra la estabilidad de los planes.

Los procesos de socialización son importantes, porque garantizan que los directivos recién designados no perturben estrategias en curso o alteren las relaciones sociales existentes.

“Debido a que los programas de desarrollo del liderazgo orientados hacia la socialización buscan inculcar un mayor entendimiento de los principios filosóficos, los valores básicos y los puntos estratégicos fuertes particulares de una organización muchos programas utilizan cada vez más a sus propios ejecutivos como instructores”<sup>1</sup>. Los capacitadores “internos” son los más indicados para enseñar acerca de la idiosincrasia de la Universidad de Nariño. Para hacer esto factible la realización de sesiones de grupo o programas de inducción sería lo más recomendable. Las personas de la institución que las llevarían a cabo serán seleccionado por el grupo de investigaciones organizacionales de acuerdo a

---

<sup>1</sup> CONGER, Jay y BENJAMIN, Beth. La siguiente generación. Editorial Norma. Bogota. 2000. Pág. 126

encuestas de reconocimiento personal positivo realizadas a administrativos y trabajadores.

**Responsable:** Grupo de investigación organizacional interdisciplinario y capacitadores internos seleccionados.

**Alcance:** Directivos recién nombrados o electos.

**9.3.3 Programas de mejoramiento de las relaciones intergrupo** Las relaciones positivas entre áreas, grupos formales o informales crean sinergia en la organización.

**Objetivos:** Establecer los medios a través de los cuales se puedan disminuir los conflictos intergrupo y lograr la integración de las áreas.

**Estrategia 1: Fijación de metas superordinadas.** Esta estrategia se basa en la teoría del conflicto de Sherif<sup>1</sup> y consiste en emplear una serie de metas superordinadas para reducir el conflicto y la hostilidad intergrupo. Ateniéndose a la teoría del conflicto, Sherif y Sherif dedujeron que si el conflicto surge de metas mutuamente incompatibles, las metas comunes deberán promover la cooperación. Las metas superordinadas son aquellas que tienen un atractivo especial para los miembros de cada grupo, pero que ninguno de los grupos puede lograr sin la participación del otro.

El proceso para reducir el conflicto es contacto-información-negociación el contacto implica acercamiento, la información es educación para eliminar prejuicios y crear comprensión y empatía, y la negociación es la búsqueda del acuerdo. Esto puede antecederse por investigaciones de Clima organizacional que pueden determinar los principales conflictos presentados entre áreas o grupo.

Las metas deberán fijarse por dependencias en el caso administrativo y por programas y por facultades en el caso académico. Claro que para lograr mas coherencia de acción se deben fijar metas superordinadas que integren a secciones administrativas y unidades académicas.

Las metas superordinadas no consistirán en ningún caso en meros resultados económicos o de ingresos, pues la lucha por recursos es “extremadamente dañina para el sentido de unidad en la organización. Aunque hay quien lo ve como una “competencia sana” no lo es. La gente termina dedicando gran parte de su tiempo y de sus esfuerzos a protegerse y defenderse. También repercute en la comunicación pues los grupos guarda información para sí. Esta competencia

---

<sup>1</sup>WITTAKER, James. La psicología social en el mundo de hoy. Editorial Trillas. México. 1979.

fomenta el politiquero y las presiones partidistas”<sup>1</sup>. Esto no quiere decir que no haya competencia en el trabajo, la hay, pero vinculada con la consecución de resultados y no de recursos.

Las metas pueden contener la eliminación de una irregularidad, la simplificación de procesos o el incremento de índices de eficacia etc.

**Responsable:** Vicerrectorías académica y administrativa.

**Estrategia 2: Incrementar la retroalimentación y el reconocimiento de los grupos o áreas.** Uno de los factores que inhiben el rendimiento en equipo es, aparte de la falta de autonomía y la cantidad de integrantes, la falta de feedback y de reconocimiento. Se precisa la evaluación de funciones y de resultados para las áreas según la orientación dada en las metas superordinadas.

Los incentivos a otorgar serán acordes con la finalidad de fortalecer la identificación y socializar valores en los colaboradores. Las áreas más destacadas en el cumplimiento de metas recibirán un galardón que llevará el nombre de un insigne personaje de esta institución que haya trabajado por lograr una Universidad de Nariño mejor. La determinación de las áreas ganadoras estará a cargo de las vicerrectorías académica y administrativa.

**Responsable:** Vicerrectorías académica y administrativa.

**Alcance:** Todas las áreas administrativas y los departamentos o facultades académicas de la Universidad de Nariño de Pasto.

**9.3.4 Programa para establecer un modelo de administración que desarrolle el liderazgo** Con miras a formar en los directivos y en los colaboradores actitudes de liderazgo se definirá un modelo que haga posible la orientación hacia un sistema de liderazgo consistente y sobre todo compartido.

**Objetivo:** Proponer un modelo de administración que sea consecuente con el sistema de liderazgo presentado.

**Estrategia: Efectuar una administración por proyectos** dentro de los objetivos de esta propuesta no se menciona la capacitación en liderazgo como herramienta a aplicar. Y es que la manera en que es conceptuado el liderazgo por esta investigación hace difícil que exista un programa de capacitación o sensibilización efectivo “es preciso preguntarse si basta un programa de una semana para producir nuevos modos de pensar entre los gerentes o si una sola sesión de

---

<sup>1</sup> HAYES, Nicky. Dirección de equipos de trabajo. Editorial Thomson. Madrid. 2002. Pág. 136

retroalimentación con un gerente sobre sus capacidades de liderazgo es suficiente para inducir cambios en el comportamiento”<sup>1</sup>.

Se argumenta que el liderazgo no solo es cuestión de un individuo sino de una colectividad. Por ello se aboga por un programa extenso que más que de capacitación se llamaría de educación. Esto incluye adoptar un modelo administrativo que eduque y que haga factible cierto nivel de autonomía para desarrollar en los directivos habilidades de liderazgo que se desplegarán a mediano plazo por toda la institución.

El modelo propuesto es una gerencia por proyectos, los cuales integraran grupos académicos, administrativos o una combinación de ambos para realizar actividades generales con un director a cargo y unos resultados esperados bien definidos. El que las actividades sean generales brindan autonomía de acción y las metas definidas orientan la acción para que no haya confusión. Aquí entran a tomar parte las metas superordinadas a guiar cada proyecto conformado.

La administración por proyectos permite la utilización del Aprendizaje Activo que “se refiere a los enfoques educativos en que los gerentes aprenden mediante la utilización de problemas de su propia empresa. Estos métodos suponen un proceso continuo de aprendizaje y reflexión centrado en grupos”<sup>2</sup>. Los proyectos deben estar permanentemente monitoreados por el grupo de investigaciones organizacionales, este se encargará de establecer parámetros generales acerca del funcionamiento de los proyectos.

**Responsable:** Vicerrectorías administrativa, académica y grupo de investigaciones.

### **9.3.5 Programa para incentivar aptitudes emocionales en los directivos**

Anteriormente se planteo que existen ciertas aptitudes de la inteligencia emocional que potencian la efectividad del liderazgo dentro de cada uno de los cinco sistemas. Esto no se hace a través de capacitación sino de educación.

**Objetivo:** Promover acciones a través de las cuales se formen en los directivos las aptitudes emocionales que coadyuvarán a la efectividad del sistema de liderazgo en la Universidad de Nariño

**Estrategia: Educar en la práctica a los directivos sobre la importancia de las aptitudes emocionales.** Establecida una gestión por proyectos cada uno de estos será intervenido por el lapso de una semana al mes cada año por algunos integrantes del grupo de investigaciones, buscando recabar información acerca del

---

<sup>1</sup> CONGER Jay y BENJAMIN, Beth. La siguiente generación. Editorial Norma. Bogota. 2000. Pág. 7

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 267

funcionamiento y de la percepción de todos los miembros del proyecto, del tipo de dirección empleado, esto generará una retroalimentación que permitirá decirles a los directivos qué sistema de liderazgo está utilizando para dirigir y qué aptitudes merecen perfeccionarse según la opinión de sus colaboradores.

**Responsable:** Grupo de investigaciones

**Alcance:** Todos los proyectos formulados en la Universidad de Nariño de pasto.

### **9.3.6 Alternativas que ayudarían a mejorar las condiciones en que se desarrolla el acontecer universitario que inciden en las tareas directivas**

Para que dentro de la Universidad de Nariño se pueda hablar de liderazgo, no solo en el presente, sino que, como un proceso permanente exista en el largo plazo ligado a la gestión es necesario que se prevenga la aparición o el fortalecimiento de ciertos factores negativos. Se recomienda entonces:

- Prolongar los periodos de funciones en cargos directivos académicos con la finalidad de que los planes a largo plazo se hagan efectivos. Esto debe ir acompañado de la eliminación de la reelección de cargos académicos para evitar el surgimiento de costumbres politiqueras y clientelistas.
- Combinar las elecciones de cargos directivos con la designación de meritos. Por ejemplo la conformación de ternas para elección, por los consejos de facultad, basadas en el cumplimiento de meritos claramente especificados.
- Adoptar un proceso de contratación que cuente con la certificación de la calidad.
- Realizar de manera abierta rendición de cuentas por parte de todos los cargos de elección universitaria (decanos, directores) semestralmente, dirigidas a estudiantes, profesores y trabajadores a su cargo.

## 10. CONCLUSIONES

- La universidad de Nariño por ser una organización académica no cumple ciertos paradigmas de la empresa tradicional, por lo tanto su dirección debe salir del esquema habitual de administración; además su complejidad se ve incrementada por una complicada normatividad modificada repetidamente desde su aprobación. La estructura al igual que las funciones que le corresponden están sin actualizar.
- La principal responsabilidad de los directivos académicos y administrativos de la universidad de Nariño es la realización de planes, cronogramas y presupuestos. Lo cual indica su orientación a la centralización de autoridad.
- Los directivos requieren colaboradores con conocimientos especializados, lo que permite deducir que al interior de la Universidad de Nariño existen áreas muy complejas y con procesos que exigen formación avanzada. Sin embargo, la sobre-especialización genera mayor rigidez en la estructura organizacional, desarrollando aún más las divisiones entre áreas.
- Los directivos de la universidad de Nariño dedican más tiempo a recopilar información externa, esto es en base a que su principal responsabilidad es planear y programar, entonces necesitan fundamentos para realizarlos, esto deja un margen reducido al directivo para que atienda otras áreas del quehacer administrativo como lo es la selección de personal la cual es una tarea subempleada. Sin embargo el tiempo que dedican a estas tareas no se refleja en el bienestar universitario ya que los planes de acción se ven truncados por la rotación de personal.
- Se propone de acuerdo a la estructura organizacional de la Universidad de Nariño y al perfil de sus directivos el Sistema de liderazgo del Activo Humano caracterizado por desarrollar un sentido de pertenencia alto en los colaboradores para después entregar gradualmente autonomía.

## 11. RECOMENDACIONES

- La reformulación de la misión del plan marco de desarrollo institucional para convertirla en algo más recordable y aprensible por parte de toda la comunidad universitaria.
- Es indispensable incentivar a los directivos administrativos y académicos el sentido de colaboración hacia el estudiante, sí bien sus cargo no les deja tiempo para la atención personalizada sí se puede proporcionar espacios organizados para el acercamiento consultivo en pro de la investigación.
- Se debe incrementar el interés del estudiante de Administración de Empresas a desarrollar su tesis o práctica en la Universidad de Nariño a través del apoyo que garantice un estudio completo y viable.

## BIBLIOGRAFÍA

BALDRIGE, Víctor y Otros. Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior. Noema Editores, S.A. México. 1982.

CONGER, Jay y BENJAMIN, Beth. La siguiente generación. Editorial Norma. Bogota. 2000.

ESTATUTO GENERAL. Universidad de Nariño. 1993

ESTATUTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. Universidad de Nariño. 1990

DIEZ, Emilio. GARCIA, Julio y OTROS. Administración y Dirección. Mc. Graw Hill. Madrid. 2001

GUTIERREZ, Luís Pérez. Universidad: transformación o decadencia. Editorial universidad de Antioquia. Medellín. 1990

GINEBRA, Joan. El liderazgo y al acción, mitos y realidades. Bogotá. Mc. Graw Hill. 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 2000

GRUPO DE INVESTIGACIONES UDENAR: HISTORIA, EDUCACION Y DESARROLLO. Revista investigaciones. Año 9 Num. 1 Vol. 9. Pasto. 1999.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Bilbao. Editorial Deusto S.A. 1996

HAYES, Nicky. Dirección de equipos de trabajo. Editorial Thomson. Madrid. 2002.

JOHANSEN, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial Limusa S.A. México. 2002.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Mc. Graw Hill interamericana editores S.A. de C.V. México. 1998.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo. Editorial Thomson Learning. 2002. México.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá. 1999.

NARVAEZ, Gaby y GARCÉS, Ignacio. Diagnóstico de la Universidad de Nariño sus problemas y posibles soluciones. Universidad de Nariño. 1989.

PLAN MARCO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO. Universidad de Nariño.

RIBADENEIRA, Antonio José. El poder del saber y los arquetipos de la universidad colombiana. Academia colombiana de historia. Bogotá. 2002.

ROBBINS, Stephens y COULTER, Mary. Administración. Pearson educación. México. 2000

RODRIGUEZ PORRAZ, José. El factor humano en la empresa. Editorial Deusto Madrid. 1991.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Inteligencia Emocional, Punto de partida. Bogotá. 1999

VEGA CARBALLO, José Luís: Liderazgo político, en Diccionario Electoral, IIDH/CAPEL, primera edición, San José, 1989.

WHITTAKER, James. La psicología social en el mundo de hoy. Editorial Trillas. México. 1990.

# **ANEXOS**

Anexo A. Estructura organizacional de la Universidad de Nariño

<b>RECTORÍA</b>	Secretaría General	
	Oficina de Planeación y Desarrollo	
	Oficina Jurídica	
	Control Interno	
	Unidad de Control Interno Disciplinario	
	Unidad de Televisión	
	Grupo Archivo y Correspondencia	
	Fondo de Seguridad social en salud	
<b>VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA</b>	División de Recursos Humanos	
	División Financiera	Sección de Contabilidad
		Sección de Tesorería y pagaduría
		Sección de presupuesto
	Almacén y compras	
	Servicios Generales y Mantenimiento	
Centro de Informática		
<b>VICERRECTORÍA INVESTIGACIONES, POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES</b>	Centro de estudios en salud CESUN	
	Centro de estudios e investigaciones CEILAT	
<b>VICERRECTORÍA ACADEMICA</b>	Oficina de Control de Admisiones y Registro Académico OCARA	
	Laboratorios y equipos	
	Centro de Publicaciones CEPUN	
	Biblioteca y Documentación	
	Aula de Informática	
	Granjas	
	Decanatura de Estudiantes	
	Facultad de Ciencias de la Salud	Departamento de Medicina
		Departamento de Promoción de la Salud
	Facultad de Educación	Departamento de Estudios Pedagógicos
	Facultad de Derecho FADER	Departamento de Ciencias Jurídicas
	Facultad de Ciencias Económicas y administrativas FACEA	Centro de Estudios Regionales y empresariales CEDRE
		Departamento de Economía
		Departamento de Administración de Empresas y finanzas
Departamento de Comercio		

		Internacional y Mercadeo
		Centro de Idiomas
	Facultad de Ciencias Humanas	Departamento de Filosofía
		Departamento de Lingüística e idiomas
		Departamento de Ciencias Sociales
		Departamento de Psicología
		Departamento de Sociología
		Departamento de Geografía
		Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
	Departamento de Física	
	Departamento de Química	
	Departamento de Biología	
	Facultad de Artes FACARTES	Departamento de Artes Visuales
		Departamento de Música
		Departamento de Diseño
		Departamento de Arquitectura
	Facultad de Ciencias Agrícolas FACIA	Departamento de Ingeniería Agronómica
		Departamento de Ingeniería Agroforestal
	Facultad de Ciencias Pecuarias FACIPEC	Departamento de Zootecnia
		Departamento de Medicina Veterinaria
		Departamento de Acuicola
	Facultad de Ingeniería	Departamento de Ingeniería Civil
		Departamento de Ingeniería de Sistemas
		Departamento de Ingeniería Electrónica
	Facultad de Ingeniería Agroindustrial	Departamento de Ingeniería Agroindustrial
	Liceo Integrado de Bachillerato	

Anexo B.

FORMATO DE ENCUESTA A DIRECTIVOS  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: buenos días/tardes señor directivo, el programa de Administración de Empresas a través de sus estudiantes está desarrollando una investigación con el propósito de conocer las características de liderazgo presentes en el modelo administrativo de los directivos de la institución. De antemano agradecemos su amable colaboración.

Denominación del cargo: \_\_\_\_\_

Departamento, unidad o sección: \_\_\_\_\_

Denominación del cargo superior inmediato: \_\_\_\_\_

Numero de personas que conforman el área a su cargo: \_\_\_\_\_

Formación Profesional y Experiencia

**1. Indique los requerimientos educativos del cargo**

a. Profesional en : \_\_\_\_\_

b. Postgrado \_\_\_\_\_ Especialista \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ Doctorado \_\_\_\_\_

**2. Indique su grado de educación actual**

a. Profesional en: \_\_\_\_\_

b. Diplomado en: \_\_\_\_\_

c. Especialista en: \_\_\_\_\_

d. Maestría en: \_\_\_\_\_

e. Doctorado en: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuanto tiempo ha desempeñado este cargo?**

a. Menos de un año \_\_\_\_\_ b. De uno a tres años \_\_\_\_\_

c. De tres a cinco años \_\_\_\_\_ d. Mas cinco años \_\_\_\_\_

Funciones de Dirección

**4. De las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la Principal Responsabilidad de su cargo? (Marque únicamente una respuesta)**

- a. Diseñar planes de acción (recopilar información, organizar actividades, trazar cronogramas)
- b. Generar el desarrollo de los individuos dentro de su área (planificar, seleccionar y evaluar el talento humano)
- c. Fomentar el conocimiento especializado útil en el área (capacitar a los individuos en conocimientos específicos del área)
- d. Diseñar controles de rendimiento y evaluar resultados logrados en el área
- e. Cuestionar el funcionamiento integral del área y orientarse a mejorarla
- f. Sí cree que su principal responsabilidad no se encuentra dentro de las opciones, por favor descríbala \_\_\_\_\_

**5. En una escala de uno a cinco ordene las actividades según el tiempo diario que dedica a realizarla (siendo 1 la actividad a la que mayor tiempo diario dedica y 5 la actividad a la que menor tiempo diario le dedica)**

- a. Recopilación de información externa (otras áreas, clientes, normatividad)
- b. Planificar, seleccionar y evaluar el Recurso Humano del área
- c. Capacitar al personal en conocimientos especializados relacionados con el área
- d. Atender los casos que se salen de control
- e. Evaluación crítica del área para proponer mejoras
- f. Si cree que la actividad a la que dedica más tiempo diario (1) no se encuentra en la lista, por favor descríbala \_\_\_\_\_

Nivel de Autonomía

**6. ¿Qué nivel de supervisión requiere este cargo? (marque una respuesta)**

- a. Permanente (análisis, asesoría y aprobación asidua del superior)
- b. Ocasional (reporte de problemas excepcionales únicamente)
- c. Limitada (responsabilidad propia después de asignadas funciones)
- d. Inexistente (autonomía total dentro del marco normativo)
- e. Gradual (al principio es intensa y reduce su nivel hasta ser nula)

**7. Considera Usted que otras unidades inciden en problemas del funcionamiento de su área en un nivel...**

- a. Alto (incidencia directa en problemas complejos)
- b. Medio (incidencia en algunos problemas superables)
- c. Bajo (incidencia indirecta uno o en pocos problemas)

Equipo de trabajo

**8. Dentro del perfil que debe cumplir cada uno de sus colaboradores en el área. ¿Usted a que ítem le da mayor importancia? (marque únicamente una respuesta)**

- a. Capacidad de Análisis
- b. Experiencia relacionada con la Labor (tiempo)
- c. Conocimiento Especializado (estudios específicos)
- d. Adaptabilidad
- e. Sentido de Pertenencia

**9. Qué comportamiento es mas importante recompensar en sus colaboradores**

- a. Lealtad
- b. Adaptación
- c. Destreza
- d. Disciplina
- e. Iniciativa

**10. ¿Qué comportamiento le parece a Usted el más reprobable y digno de sanción? (Marque solo una respuesta)**

- a. Apatía
- b. Rigidez de acción
- c. Incompetencia
- d. Deslealtad
- e. Entorpecimiento de los procesos

**11. Para desempeñar este cargo, lo más apropiado es un estilo de dirección...**

- a. Coercitivo la mayor parte del tiempo
- b. Flexible la mayor parte del tiempo
- c. Ns /Nr

Anexo C.

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD ACADEMICA DE LA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Objetivo: profundizar en el conocimiento acerca del funcionamiento de la Dirección en la Universidad de Nariño a través de percepciones personales

Buenos días/tardes ¿cual es su nombre, cargo u ocupación en la Universidad de Nariño y hace cuanto tiempo esta vinculado a esta institución?

1. ¿Cuál es el propósito fundamental de la universidad de Nariño? ¿Se esta cumpliendo cabalmente? ¿Que se necesita para cumplirlo?
2. ¿Existen oportunidades para que la comunidad universitaria participe directamente en la formulación y el cumplimiento de objetivos institucionales?
3. ¿La universidad de Nariño se define mejor como: un modelo burocrático o sistema político?
4. ¿existen grupos de intereses divididos dentro de la universidad de Nariño?
5. ¿ha existido liderazgo en la universidad de Nariño? ¿existe liderazgo hoy?
6. ¿Cómo cree que influyen las condiciones del entorno en la gestión de la universidad de Nariño?

Anexo D. Análisis de la información

Cuadro No. 1

<b>TIEMPO EN EL CARGO</b>		
	No. Directivos	%
De 1 a 3 años	21	53
Más de 5 años	8	20
Menos de 1 año	7	17
De 3 a 5 años	4	10

Cuadro No.2

<b>NUMERO DE PERSONAS A CARGO</b>		
	No Directivos	%
Entre 10 y 20	14	35
Menos de 10	11	27
Entre 20 y 40	10	25
Más de 40	5	13

Cuadro No. 3

<b>PROFESIONAL RELACIONADO CON ADMINISTRACIÓN</b>		
	No. Directivos	%
Relacionado	2	0,5
No relacionado	38	95

Cuadro No. 4

<b>POSTGRADO RELACIONADO CON ADMINISTRACIÓN</b>		
	No. Directivos	%
Relacionado	8	21
No relacionado	30	79

Cuadro No.5

<b>SEXO</b>		
	No. Directivos	%
Masculino	32	80
Femenino	8	20

Cuadro No. 6

<b>PRINCIPAL RESPONSABILIDAD</b>		
	N. de Directivos	%
Planear	19	50
Especializar	9	23
Evaluar	5	13
Seleccionar	3	7
Controlar	2	5

Cuadro No. 7

<b>DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO</b>		
	No. Directivos	%
Recopilar info.	13	34
Evaluación	11	28
Contingencia	8	21
Especialización	4	10
Seleccionar T.H	2	5

Cuadro No. 8

<b>NIVEL DE SUPERVISIÓN</b>		
	No. Directivos	%
Frecuente	14	35
Ocasional	10	26
Inexistente	9	22
Limitada	7	17

Cuadro No. 9

<b>INCIDENCIA DE OTRAS AREAS</b>		
	No. Directivos	%
Alto	19	47
Medio	14	35
Bajo	7	18

Cuadro No. 10

<b>PERFIL DE LOS COLABORADORES</b>		
	No. Directivos	%
Conocimiento especializado	15	37
Sentido de pertenencia	12	30
Experiencia	10	25
Capacidad de análisis	3	8

Cuadro No. 11

<b>COMPORTAMIENTOS RECOMPENSADOS</b>		
	No. Directivos	%
Lealtad	18	45
Iniciativa	12	30
Disciplina	5	15
Destreza	2	5
Adaptabilidad	2	5

Cuadro No. 12

<b>COMPORTAMIENTOS SANCIONADOS</b>		
	No. Directivos	%
Entorpecimiento procesos	17	42
Deslealtad	9	22
Incompetencia	7	17
Apatía	6	15
Rigidez de acción	1	2

Anexo E.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Diseño del proyecto de investigación	■	■	■	■	■			
realización de Encuestas				■	■			
Realización de Entrevistas					■			
Codificación y tabulación de información					■	■		
Tratamiento matemático de la información						■		
Análisis e interpretación de la información						■	■	
Redacción preliminar de la propuesta							■	■
Revisión y critica								■
Propuesta definitiva								■