

## ECONOMÍA



The Sower, 1888  
Oil on canvas, 64x 80,5 cm  
Rijksmuseum kröller-Müller, Otterlo, the Netherlands  
Vincent van Gogh (1853-1890)



## **Incidencia de la Educación Universitaria sobre la Formación de Líderes del Futuro. Perspectiva de los estudiantes.**

*Clemenza Caterina\**  
*Ferrer Juliana §*  
*Araujo Rubèn ``*

### **RESUMEN**

*El presente artículo desarrolla algunas reflexiones acerca del papel de la Universidad, en el proceso de formación de líderes, planteando al mismo tiempo algunos criterios y líneas de acción académica, dentro de un espacio donde se identifican aquellos elementos del liderazgo presentes en la formación académica del estudiante universitario. Para ello, se asumió como población aquellos agentes del proceso formada por los estudiantes del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia integrado por las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas y Humanidades y Educación; cursantes del último semestre de las carreras. Se utilizó muestreo probabilística aleatorio estratificado con afijación igual, conformando una muestra de 42 estudiantes por estrato. Se evidencia la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección, aplicadas a cualquier nivel organizacional. Igualmente se reconoce la urgente necesidad de configurar un nuevo modelo de paradigma universitario, que haga congruente la formación del estudiante con las demandas coyunturales y estructurales por las que atraviesa el país, base para generar un líder de futuro, capaz de convertirse en agente transformador de la sociedad venezolana.*

**Palabras Clave:** Educación Superior, Formación Universitaria, Liderazgo, Líderes del Futuro, Paradigma Universitario.

---

\*Profª. Asociado, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales. Email: [caterinaclemenza@yahoo.es](mailto:caterinaclemenza@yahoo.es)

§ Profª. Titular, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales

`` Magister en Gerencia de Empresas. Asistente de Investigación. Email: [raraujove@yahoo.es](mailto:raraujove@yahoo.es)

**Recibido:** 06-12-04

**Aprobado:** 10-02-05

## **Incidence of the University Education on the Formation of you Lead of the Future. The students' perspective.**

### **Abstract**

The present article develops some reflections about the paper of the University, in the process of leaders' formation, outlining some approaches and lines of academic action at the same time, inside a space where those elements of the leadership present are identified in the university student's academic formation. For it, it was assumed as population those agents of the process formed by the students of the Humanistic Nucleus of the University of Zulia integrated by the Abilities of Economic and Social Sciences, Juridical and Political Sciences and Humanities and Education; studying of the last semester of the careers. Probabilistic aleatory sampling was used stratified with same afijación, conforming a sample of 42 students for stratum. It is evidenced the importance of the leadership like a task and a managerial capacity of great relevance in the address works, applied at any organizational level. Equally the urgent necessity is recognized of configuring a new model of university paradigm that makes appropriate the student's formation with the demands of the situation and structural for those that crosses the country, base to generate a future leader, able to transform into agent transformer of the Venezuelan society.

**Key Words:** Superior education, University Formation, Leadership, Leaders of the Future, University Paradigm.

### **Introducción**

En este nuevo siglo la humanidad ha entrado en una etapa de grandes cambios, ya iniciado en décadas anteriores donde se presentan transformaciones significativas en el orden social, económico, político, cultural y educativo.

Así, el mundo está cambiando de un modo muy profundo y constante, estos cambios se manifiestan al observar que las personas están mejor informadas, en el mercado actúan fuerzas mucho más dinámicas y competitivas, las normas de calidad son más rigurosas y se requiere satisfacer las necesidades de consumidores cada vez más exigentes.

Tal realidad, exige nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano para lograr mayor efectividad de los individuos y de las organizaciones. Los nuevos modelos de participación y la mayor educación y preparación de la fuerza laboral, requieren dirigentes que desarrollen permanentemente nuevas expectativas, sistemas de valores y que sean capaces de llevar a los individuos y a la organización a transitar por los cambios que se están operando con el fin de garantizar su permanencia en el tiempo.

A fin de lograr personas con visión de futuro y agentes transformadores de la sociedad, la UNESCO (1997), señala que se requiere que la educación sea integral en el sentido que deberá cubrir todos los aspectos de la vida con conocimientos científicos (aprender a conocer), destrezas profesionales (aprender a hacer), valores humanos y morales (aprender a ser), y el ejercicio de la responsabilidad ciudadana (aprender a convivir).

Al respecto Soto (1999) indica que ante las nuevas exigencias, en cuanto a eficiencia y calidad, que se está experimentando en la sociedad en general, se comienza a reflexionar en el ámbito educativo y en especial en el sistema de educación superior, sobre la pertinencia de su actual modelo de enseñanza, en cuanto a su flexibilidad para ajustarse a las transformaciones que se están sucediendo en los espacios donde están insertas. Se hace necesario una educación superior que se vincule e interrelacione con el medio externo y donde los recursos cognoscitivos tendrán cada día más importancia respecto a los recursos materiales como factores de desarrollo; aumentarán la pertinencia de la enseñanza superior, por lo que las instituciones educativas, tendrán que elevar su calidad, mejorando el potencial de investigación y atendiendo las necesidades de la demanda de los servicios que ofrece, adaptando sus programas a las necesidades del mercado laboral de la sociedad donde se desenvuelve.

Sin embargo, de acuerdo a una investigación realizada por Rivera (1997) se señala que los estudiantes universitarios perciben la poca pertinencia de los estudios universitarios en muchas universidades de América Latina. Desde la perspectiva de éstos se precisa transitar con la mayor celeridad posible los años de la universidad, para entonces, validar su egreso y así, recibir la mejor compensación por un trabajo, disponiéndose a adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarse en la vida.

Si esa es la forma como piensan los estudiantes, se debe replantear el papel de la universidad en forma radicalmente distinta y explorar nuevas formas de organizar la educación superior. El desafío parece ser conjugar, tal como lo señala la UNESCO (1997), estudiar con aprender, conocer con hacer, y teorizar con practicar.

Es evidente la separación entre el mundo universitario y el mundo de hacer; el mundo del trabajo, de la gestión pública, el de la empresa, están en la actualidad muy distantes del mundo de la educación formal y cada uno parece estar encerrado en confines estrechos y lógicas distintas.

De ser así, las universidades, al igual que otras organizaciones necesitan analizar y redefinir su papel dentro del nuevo ámbito social que está en desarrollo. Es necesario que en su interior se origine una discusión sobre la profundidad de las transformaciones a la cual debe someterse, dado que el contexto las obligan a ir más allá de una posible adaptación a los cambios, por lo que se requiere de una transformación radical de las estructuras actuales.

Para Garita (1997), las universidades requieren las siguientes transformaciones básicas: Modificar los programas de estudio, en cuanto a duración de las carreras, métodos de enseñanza, pertinencia; se requiere concebir la investigación como actitud y método para lograr la formación integral de un universitario y para generar conocimiento de la realidad y una verdadera formación humanística, que supere las limitaciones tecnocráticas y ofrezca una visión holística y comprensiva de la vida contemporánea y ética para afrontar y entender el cambio.

En el mismo sentido la UNESCO (1997), enfatiza que las universidades deben modernizarse tanto curricular como estructuralmente, adaptar el proceso de enseñanza a las exigencias de la sociedad, asumir las nuevas concepciones del aprendizaje y apoyar el desarrollo de un sistema educativo que ofrezca educación permanente a lo largo de la vida.

Así, se hace evidente que el éxito de las universidades depende directamente de la forma como lleve a cabo su proceso de transformación y como asuma el nuevo rol que le toca desempeñar, en especial lo concerniente a la educación; no solo de profesionales altamente competitivos, acorde con la

demanda de trabajo, sino a la formación de personas congruentes, con principios éticos y comprometidos con los problemas sociales.

Por ello se hace necesario formar un hombre nuevo, que se convierta en agente transformador de esa sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales, que demanda niveles de calificación cada día más elevadas y que exige de manera inmediata una redefinición de los valores personales y organizacionales. Se debe formar un profesional universitario que se enfrente a organizaciones empresariales que están inmersas en un ámbito de incertidumbre, complejidad y nuevos retos y que requiere un profesional adecuado a tales exigencias; es decir, un profesional proactivo, imaginativo, creativo y ético, y donde el liderazgo aparece como la arista principal. (Dillanes y Medina, 1994).

### **Metodología**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la educación superior universitaria en la formación del líder del futuro.

La investigación es de tipo descriptiva, enmarcada en un diseño no experimental transeccional y de campo (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). La población está constituida por todas las categorías o atributos presentes en 1.147 estudiantes activos del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia (LUZ), que desarrollaron su trabajo especial de grado durante el primer período académico 2003. La muestra es probabilística, utilizándose el método de muestreo aleatorio estratificado con afijación igual (Hernández et al, 1998). Para ello, se dividió la población en tres estratos, representados por las Facultades: Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas y Humanidades y Educación; obteniéndose un tamaño de la muestra de 42 estudiantes por estrato, 126 estudiantes en total.

Para la recolección de información primaria se diseñó un instrumento tipo entrevista estructurada, dirigido a todos los estudiantes. La validez del instrumento fue determinado por un grupo de expertos conocedores del tema, mientras que la confiabilidad se determinó mediante el método Alpha de Cronbach (Hernández, et al, 1998), obteniéndose una confiabilidad mayor de 0,7, significando que el instrumento es confiable.

### **Disertaciones teóricas sobre el liderazgo**

En esta sección se trata de manera general explicar los diferentes enfoques que se desarrollan en torno al liderazgo, que han contribuido a la búsqueda de un perfil del líder que se adecuen a las nuevas concepciones gerenciales. Así, se tienen enfoques tradicionales y los llamados emergentes o contemporáneos. Entre las tendencias tradicionales se tienen:

- **Modelo de los rasgos (enfoque psicológico)**

Este enfoque pretende explicar el liderazgo a partir de rasgos naturales y universales de la personalidad que diferencia a unos individuos de otros. Se parte de la premisa que el líder nace, no se hace. Bajo esta concepción se trata de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes. Sólo basta con seleccionar un individuo que posea las mejores condiciones para conducir con éxito las organizaciones. Wehrich y Koontz (1994) y Robbins (1993), exponen sus rasgos comunes: deseos de dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismo, capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio.

Esta perspectiva ha merecido críticas. Así, Wehrich y Koontz (1994) señalan que no todos los líderes poseen las características antes mencionadas y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellos; de igual manera se plantean que los denominados rasgos son en realidad patrones de conducta.

Por otra parte, Vidrio (1998) plantea que aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de gran carisma o incluso con medidas físicas especiales, han quedado superado en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos grupos y tareas al líder.

- **Modelo de la conducta**

A partir de la teoría de los rasgos, el esfuerzo se centra en discutir la teoría del liderazgo a partir del comportamiento de las personas. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata, sino que es sujeto de aprendizaje dado que trata el desarrollo de ciertas habilidades y conductas. Se destacan los aportes de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan. Los estudios de ambas universidades concluyen que hay líderes orientados hacia la tarea, donde este define y estructura su rol y los de sus



subordinados con el propósito de alcanzar metas. Y hay líderes orientados hacia el personal, donde el líder se preocupa por las relaciones interpersonales (Robbins, 1993).

De acuerdo a Robbins (1993), los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan no tuvieron éxito para identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo. No fue posible formular enunciados generales debido a que los resultados variaban de acuerdo con series diferentes de circunstancias.

- **Modelo de contingencia de Fiedler**

Robbins (1993), Wehrich y Koontz (1994), indican que este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se vive al interior de la organización y del grupo de trabajo.

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.
- 

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir, de que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible en diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya

que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

• **Modelo de liderazgo situacional Hersey y Blanchard**

Para Robbins (1993) y Schein (1982), este modelo también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos, se proponen cuatro estilos de dirección, de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.

Es evidente en este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo; además que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que pueda ser ubicado en una categoría diferente a la que actualmente ocupa por la propia subjetividad de esta valoración inicial.

Se tienen también los estudios de House y los de Vroom y Yetton (Schein, 1982; Wehrich y Koontz, 1994; Robbins, 1993), quienes argumentan que el liderazgo eficiente depende de la manera como comprenden la situación donde actúa el líder. Concluyen que no existe un estilo perfecto de liderazgo y que los administradores pueden tener éxito si se les coloca en situaciones apropiadas. El líder realiza acciones para que otros lo sigan, para llevar a los otros a conducta que permitan el adecuado cumplimiento de éstas.

En otro orden de ideas, existen nuevos enfoques de liderazgo que sugieren la necesidad de explicarlo desde otras perspectivas; éstos se conocen como los **enfoques contemporáneos del liderazgo**. Entre los cuales se mencionan:

- **Liderazgo carismático.**

Refiere Robbins (1998), como el liderazgo carismático es una extensión de la atribución del modelo de liderazgo. Dice que los seguidores hacen sus atribuciones de habilidades de liderazgo heroico o extraordinario cuando observan ciertos comportamientos. Estudios sobre el liderazgo carismático han sido, en su mayor parte, dirigidos a identificar esos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos.

Varios autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House de Wharton School ha identificado tres: extremadamente seguro, dominante y fuertes convicciones de él mismo y sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los más efectivos y exitosos líderes en Estados Unidos, encontró que tenían cuatro competencias comunes: tenían una fuerza de la visión o sentido del propósito; comunicaban la visión en términos claros con los cuales sus seguidores se identificaban rápidamente; demostraban consistencia y se enfocaban en perseguir su visión; sabían sus propias fortalezas y capitalizaban sobre ellas. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido completado por Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo de McGill University. Entre sus conclusiones, proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada de lo que quieren lograr, tienen un fuerte compromiso personal hacia su meta, son considerados como nada convencionales, son asertivos y seguros de ellos mismos y por último son percibidos como agentes del cambio radical más que como gerentes del statu quo ( Robbins , 1998).

- **Liderazgo transformacional.**

Bass (1985) Filella y Pes (1987), señalan que liderazgo transformacional incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada, y es capaz también, de cambiar las estructuras cuando ya no dan más de sí.

El líder transformador es aquel que fija objetivos alcanzables pero desafiantes y que sabe comunicarlos a sus colaboradores de tal manera que les transmite un sentimiento de misión, les involucra, y eleva y ensancha sus intereses más allá de su propia convivencia, en beneficio del grupo. Para su equipo es, a la vez, director, consejero y desarrollador.

Para conseguir todo esto, Bass (1985) distingue en el líder transformacional tres factores o elementos básicos: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

En cuanto a la capacidad inspiradora o carisma, consiste en tener la habilidad (en el sentido de capacidad) para ilusionar y entusiasmar con un objetivo-misión a sus colaboradores, despertando en ellos sentimientos de adhesión y haciéndoles depositarios activos de sus convicciones y planes.

Al referirse a las consideraciones individualizadas, señala que cada persona posee unas características particulares que la diferencian de los demás. Es decir, cada uno de nosotros vive, siente, interpreta y actúa según su personalidad, ideas, creencias, valores, actitudes, cultura, intereses, motivaciones, entre otros. El líder transformador es sensible a estas peculiaridades y es capaz de tratar a cada colaborador según sus necesidades e identidad propia. Por ello, emplea la equidad y no la igualdad en su trato, utiliza el diálogo y no la distancia jerárquica para acercarse a ellos y les alienta y estimula en todo momento. Es un verdadero apoyo y, a la vez, un eficaz consejero.

Por último, el estímulo intelectual lo incorpora como uno de los puntos fuertes del líder transformacional es su visión aguda e inteligente de la realidad y su sentido de anticipación a los acontecimientos. Para ello, sabe moverse con soltura, no sólo en el plano de lo racional y lo objetivo, sino también, en el mundo de la intuición y lo creativo (históricamente relegado a un segundo plano). Por tanto, aprovecha toda su capacidad intuitivo-lógica para buscar soluciones innovadoras a problemas que desorientan a sus colaboradores, a la vez que les estimula a reflexionar, a buscar nuevos caminos, a aportar ideas, a enfocar las cosas desde puntos de vista más amplio y a desarrollarse profesionalmente mediante la formación continuada.

### **El líder del siglo XXI**

Refiere Siliceo et al (1999), como el orden mundial exige un nuevo líder, nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Estas últimas, por tanto deberán tener en este nuevo milenio líderes caracterizados por una mayor conciencia ética

y correspondabilidad con el medio ambiente y con las comunidades con las que interactúa.

En tanto, Hesselbein, Goldsmith y Berklard (1996), plantean que el liderazgo del futuro necesita de una clase diferente de organización dado que la rapidez en los procesos de tecnología, comunicaciones, competencia en el ámbito mundial y cambios demográficos demandan de un liderazgo nuevo, creativo basado en el conocimiento de procesos.

En este sentido, Ferrer, Clemenza y otros (2000), citando a Senge (1993-1996), sostiene que la única forma de sobrevivir a los cambios del entorno es construir organizaciones inteligentes, donde sus líderes puedan tener un dominio personal, manejar nuevos modelos mentales, compartir la visión, trabajar y aprender en equipo y tener una visión sistemática de la realidad para realizar los cambios necesarios. Aparecen nuevos roles del gerente líder como el diseñador, maestro y director. Blanchard (1996) sostiene que es imposible separar el rol de líder del gerente, pues la efectividad tendiente a definir una visión y la eficiencia que busca una organización y aplicación de sistemas y procedimientos no pueden estar separados sino integrados en las funciones del líder-gerente.

En cuanto a las habilidades del líder, se indica que equivocadamente se hace demasiado énfasis en la relevancia de las habilidades y talentos, los llamados “skills” de los líderes, como lo esencial de su perfil para definirlos como tales. De hecho el casi 100% de los programas educativos universitarios (carreras, postgrados, diplomados y especializaciones) y los seminarios cerrados o abiertos destinados a “formar” ejecutivos de distintos niveles organizacionales, se preocupan fundamentalmente de lo mismo, sus programas, inclusive, así se llaman: Desarrollo de habilidades directivas, gerenciales o de liderazgo. Por habilidades humano técnicas entienden enunciativamente las siguientes: Comunicación y manejo de información, Trabajo en equipo y manejo de juntas, Análisis de problemas y toma de decisiones, Negociación y manejo de conflicto, Delegación y empowerment, Motivación y reconocimiento, entre otros Sin embargo, no basta con tener solo habilidades y talentos ya que estas tienen carácter instrumental, esto es, son medios para lograr fines (Siliceo, 1997). La verdadera formación

esencial y trascendente de todo líder está en su código ético, es decir, en la orientación, uso y destino que dé al manejo de sus habilidades.

A partir de esta reflexión, Siliceo (1997:31-43) asume que el líder debe poseer los siguientes valores: congruencia y credibilidad, honestidad, humildad y sacrificio, equidad y justicia, educación, integración y paz y patriotismo.

Asímismo, García y Dolan (1997), refieren que el desarrollo personal de un líder empresarial que haya de gobernar y legitimar cambios de cultura en este siglo es algo complejo que no puede reducirse a unas cuantas reglas básicas, y como es lógico pensar, debe irse gestando a lo largo de toda una vida. Sin embargo, estas son algunas características.

- Un líder ha de asumir y defender valores por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace.
- Un líder se debe acostumbrar a apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
- Es esencial para un líder saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación.
- La capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- Una de las características esenciales de los verdaderos líderes es la confianza en la intuición propia y la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad
- Un líder transformador ha de tener una gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar el mismo ritmo emocional de trabajo que requiere su papel.
- Debe desarrollar habilidades de comunicación interpersonales y públicas.

Ferrer, Clemenza y otros (2000), haciendo referencia a Ulrich (1998), plantean que el líder, en el contexto organizacional es el producto de la credibilidad, capacidades, conocimientos y actitudes, que dan respuesta a una visión de la sociedad civil transnacional, que rompe la alianza histórica entre la

sociedad de mercado, el Estado protector y la democracia. Esto tiene el fin de sustituirla por la interrelación, conocimiento, comunicación y tecnología; aspectos que debe estudiar el líder considerando las variables incertidumbre, complejidad y dinamismo; condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy. Se trata de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como arista principal y cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo y no reactivo; imaginativo y creativo más que pragmático; de visión holística del proceso.

Es precisamente sobre la Universidad que recae la responsabilidad de asumir la formación de individuos con el perfil requerido por el nuevo contexto empresarial, social, político, cultural. Pero para que este proceso se concrete, se requiere la urgente necesidad de romper el paradigma universitario actual, a fin de hacer congruente la formación del estudiante con las demandas coyunturales y estructurales por las cuales transita el país, contribuyendo a formar un verdadero agente transformador de la realidad.

### **5. La Universidad frente al reto de formar líderes empresariales**

Bajo la perspectiva expresada en la introducción, la Universidad cumple una función de primer orden en la formación de un profesional que se desempeña como líder empresarial. Partiendo de tal afirmación, la educación se convierte en un elemento de suma importancia para formar los líderes que la sociedad necesita en especial dentro del mundo empresarial.

Tradicionalmente, las instituciones de educación superior y en particular las universidades han tenido la responsabilidad de la formación de dichos líderes, sin embargo y hasta el presente se evidencia, en los países Latinoamericanos y particularmente en Venezuela, la ausencia de un liderazgo que sea capaz de motorizar las transformaciones que exige el mundo de hoy en el campo empresarial. Las universidades deben formar un líder que posea una profunda comprensión de los cambios y de transformación de las organizaciones a las que debe conducir por nuevos rumbos, objetivos, procesos, estrategias, estructuras y tecnologías. Debe ser un agente educador y forjador de la cultura organizacional, ya que con su dirección modifica el comportamiento y las actitudes de las personas que colaboran con él; crea, modifica y consolida la cultura idónea en las

organizaciones. (Font, Cedeño, Sánchez, Córdova y Morales 1999).

Las exigencias de formar líderes empresariales que respondan a las nuevas tendencias y necesidades organizacionales inducen a revisar el curriculum de las universidades; ya que el curriculum vigente en la mayoría de las instituciones de educación superior corresponde y contradice el orden social imperante. Pretende estar en línea con los requerimientos del mercado de trabajo, pero la reproducción de habilidades, destrezas, ideología y rasgos de la personalidad de los futuros profesionales se da en un complejo cuadro de carencias, y donde tampoco se reproduce esa ética de trabajo que demanda la sociedad (Calderón, 1997).

Por otra parte, Soto (1999), argumenta que los planes y programas de las unidades de enseñanzas - aprendizaje deben someterse a un proceso de revisión para modificarlos de manera que se adapten a las nuevas condiciones de la sociedad y el mercado laboral. La revisión incluiría además, de los contenidos temáticos, las metodologías de enseñanza-aprendizaje, la formación de profesores, la investigación, los sistemas de evaluación y la vinculación con el sector productivo. El propósito básico sería mejorar su calidad y hacerlos congruentes con los cambios que se están produciendo.

Lo anterior apunta, no solo a revisar curriculum de manera estructural sino en cuanto a la profundidad de su contenido; incluyendo dimensiones de su formación integral. Es necesario evaluar los valores implícitos y explícitos en él. Al hablar de los valores en el curriculum, no solo se hace referencia a valores éticos, sino a todos los valores, ya que de acuerdo a Peñalosa (1995) prácticamente todos ellos han sido puestos de lado en nuestro sistema educativo, o bien han sido visualizados de una manera errónea y contraproducente.

Los argumentos antes expuesto permiten inferir que la formación del estudiante universitario que se desempeñará como líder está sujeta a las transformaciones que se deben experimentar en las universidades.

Por ello, al analizar la formación profesional universitaria, diversos autores como Font y otros (1999); Soto (1999); López y Zubillaga (1998); Calderón (1997); Vidrio (1996), plantean la necesidad de formar administradores



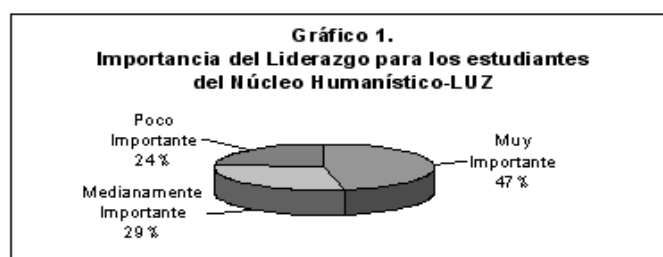
altamente capacitados en los diferentes niveles, áreas y funciones organizacionales, que posean visión de conjunto, habilidades interpersonales para conducir equipos de trabajo hacia el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y formarlos con una serie de valores importantes para su desarrollo personal, empresarial y de la sociedad.

En la formación de estos futuros individuos que se desempeñarán como líderes, se les debe educar bajo una serie de valores: congruencia, honestidad; equidad y justicia; responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, excelencia académica, justicia social, sentido de pertenencia, entre otros.

De tal manera, que se requiere formar un administrador sobre cuatro aristas fundamentales: sólidos valores morales, académicos y sociales; capaces de enfrentarse y solucionar problemas; con pensamiento crítico; y con habilidades y capacidades técnicas.

## 6. Resultados del estudio

Resultado de la recolección de información primaria, se presentan algunos datos relevantes que reflejan la percepción del estudiante en relación a esta problemática. Así, para el 47% los estudiantes del Núcleo Humanístico, el liderazgo es muy importante, y mas de la mitad de la muestra considera que el rasgo está presente en su formación (ver gráficos 1).



**Fuente:** Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

A partir de estos resultados se puede inferir que la muestra entrevistada entiende la importancia de influir positivamente en los otros, permitiendo con su ejemplo, proactividad y sistema de valores impulsar la acción de las otras personas.

Guédez (2001), argumenta que el líder debe ser capaz de despertar creatividad, lealtad y compromiso de todos los miembros de la organización, es decir que la capacidad de liderazgo se encuentra estrictamente vinculada al fenómeno de un ambiente propicio para la ética.

El sujeto que ejerce el liderazgo, debe poseer además de un sistema de valores por los cuales valga la pena que se esfuerce para compartirlos; una formación académica que le permita enfrentar los problemas y solucionarlos. Es importante que desarrolle pensamiento crítico, habilidades y capacidades técnicas. Al respecto, el 46% de los estudiantes sujetos de investigación manifestaron estar medianamente de acuerdo con lo expresado en párrafo anterior (Tabla 1).

En cuanto a la afirmación que la educación académica universitaria apunta a formar un líder que sea un agente promotor del cambio y del desarrollo social, se observa que el 31% de los estudiantes opinaron estar completamente en desacuerdo con la misma. Es necesario comentar, la importancia de formar los estudiantes en función de su responsabilidad frente a las demandas que en el plano social, económico, político, cultural o religioso podrían marcarlo, en el entendido de que su actitud ante las iniciativas de cambio y mejoras, es un asunto individual impulsado por los grupos sociales involucrados.

Por otra parte, en la Tabla 1 se presenta, que el 49% de los estudiantes señalaron estar medianamente de acuerdo en señalar que en su formación se practica la solidaridad y trabajo en equipo como valores que deben poseer los líderes.

Al respecto, en ocasiones se desconoce la importancia de formar individuos con ánimo de compartir y con alto sentido de apoyo e integración grupal e interinstitucional. Al mismo tiempo, que a través de un buen trabajo en equipo donde lo importante sea el bien de todos, se consigue una mayor creatividad y sinergia productiva que en el trabajo realizado mediante tareas fragmentadas e individualizadas.

<b>Tabla 1</b>					
<b>Percepción de los estudiantes del Núcleo Humanístico – LUZ en cuanto a su formación como líderes</b>					
<b>Aseveraciones</b>	<b>Categorías de Respuestas</b>				
	<b>CA</b>	<b>MA</b>	<b>NA/ND</b>	<b>MD</b>	<b>CD</b>
En la actualidad su formación académica permite enfrentar los problemas y solucionarlos con pensamiento crítico, habilidades y capacidades técnicas.	17	46	15	16	6
Ser promotor del cambio y del desarrollo social es parte de la formación académica universitaria.	16	21	16	16	31
En su actuación diaria como estudiante, antepone los intereses colectivos a los individuales.	22	49	8	18	3
En su relación con los miembros de la comunidad universitaria se preocupa por generar seguridad y confianza, transmitiéndoles el vivir conforma a sus creencias.	53	38	5	4	0
Siempre es capaz de asumir sus propias decisiones sin involucrar a terceros.	27	46	20	5	2
La igualdad en términos de deberes y derechos es un principio que practica en su relación con los demás.	24	51	17	6	2

**Fuente:** Resultados obtenidos del instrumento aplicado. (CA) Completamente de acuerdo, (MA) Medianamente de acuerdo, (NA/ND) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (MD) Medianamente en desacuerdo, (CD) Completamente en desacuerdo

Con relación a sí se les forma para generar seguridad y confianza y actuar conforme a sus creencias, se tiene que el 53% de los estudiantes afirmaron estar completamente de acuerdo. En este sentido, se señala que este rasgo es muy importante en la actuación de todo líder, ya que el mismo tiene implícito valores como la lealtad, congruencia, honestidad, integridad y sinceridad.

En otro sentido, el 46% de los estudiantes señalaron estar medianamente de acuerdo en relación a que se les ha formado para tomar decisiones. Es oportuno señalar que la toma de decisiones es un proceso guiado por la libertad, donde las personas deben decidir respecto a situaciones de manera voluntaria y libre, asumiendo las consecuencias de esa decisión.

Por último, se tiene que 51% de los estudiantes consideran estar medianamente de acuerdo con la afirmación que se les forma para desarrollar la democracia como valor. Se debe acotar, que el fomento de los valores democráticos permite formar individuos orientados a proteger los intereses de las personas, a promover

la participación y desarrollar una sociedad donde, de acuerdo a Santana (2000), se practique libertad, igualdad, tolerancia, solidaridad, respeto mutuo y el cumplimiento de los deberes y derechos.

En otro orden de ideas, en el cuadro 1 se destacan las principales cualidades, que de acuerdo a la opinión de los estudiantes, debe poseer un líder; observándose la importancia que le otorgan a que el individuo posea una visión clara del futuro, sea capaz de tomar decisiones, poseer capacidades para trabajar en equipo, sea promotor de cambio y genere seguridad y confianza. Mientras que en el cuadro 2, se señalan las principales cualidades que de acuerdo a su percepción, definen el perfil del líder. Entre las cuales se destacan una serie de rasgos relacionados con los valores organizacionales e individuales: honestidad, congruencia, responsabilidad, creatividad, tolerancia, flexibilidad, solidaridad, entre otros.

Estos rasgos, se consideran principios que debe caracterizar a los futuros egresados, a fin de que estos sean capaces de lograr mayor efectividad en las personas, grupos y organizaciones.

**Cuadro 1**  
**Principales capacidades que debe poseer un líder de acuerdo a los estudiantes del Núcleo Humanístico – LUZ**

Vision Clara de Futuro
Capacidad para tomar decisiones
Conocimiento del entorno
Capacidad para trabajar en equipo
Saber delegar
Habilidades para negociar
Poseer pensamiento crítico
Poseer habilidades y capacidades técnicas
Ser promotor de cambio

**Fuente:** Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

**Cuadro 2**  
**Principales cualidades que debe poseer un líder, de acuerdo a los estudiantes del Núcleo Humanístico – LUZ**

Honesto
Congruente
Responsable
Confiable
Creativo
Tolerante
Flexible
Motivador
Comunicador
Poseer principios éticos y morales
Proactivo
Asertivo

**Fuente:** Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

Los estudiantes también manifestaron su opinión en cuanto a los obstáculos que presenta la Universidad para formar líderes, destacándose: poco conocimiento de la realidad, articulación del proceso enseñanza-aprendizaje con las exigencias del entorno, programas de estudios no acordes con el perfil profesional demandado por el mercado de trabajo y ausencia de una formación académica que fomente la creatividad y fomente habilidades para enfrentar la incertidumbre ( ver cuadro 3).

### **Cuadro 3**

#### **Principales obstáculos que perciben los estudiantes del Núcleo Humanístico – LUZ, para que la Universidad forme líderes**

Poca de conocimiento de la realidad
Articulación del proceso enseñanza-aprendizaje con las exigencias de la sociedad.
Programas de estudios desadaptados del perfil profesional demandado por el mercado de trabajo.
Ausencia de una formación académica que fomente la creatividad y que desarrolle habilidades para enfrentar la incertidumbre.

**Fuente:** Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

### **Reflexiones Finales**

Dentro de los espacios universitarios, se percibe el rol preponderante de la Universidad de formar los futuros individuos que conformarán los cuadros directivos de las organizaciones tanto públicas como privadas del país.

Para ello, se requiere una transformación radical de la institución universitaria, a fin de dar respuesta segura y rápida a fin de adecuarse a las nuevas demandas del entorno, que exige mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y efectividad social.

Ya que a la Universidad se le atribuye la responsabilidad de la formación del hombre del futuro, por lo que, no puede limitarse a contemplar los cambios que se producen en su entorno, sino a contribuir a que el hombre responda a su compromiso personal y social, de promoción humana, cultural, científica y tecnológica.

### **Referencias Bibliográficas**

Bass, B. 1990. “*Transactional to Transformational Leadership*”. En revista **News Week**. No. 5. USA.

Beckhard, R. 1997. **Sobre los líderes futuros. En el líder del futuro**. Fundación Drucker. Ediciones Deusto. España.

Blanchard, K. 1997. **Administración por valores**. Editorial Norma. Barcelona – España.

Blanco de Lossada, N. 2000. **Instrumentos de Recolección de datos primarios**. Colección FCES-LUZ. Maracaibo, Venezuela.

Calderón Ortiz, G. 1997. **Educación y Administración Pública en México**. Págs.11. México.

Dillantes, M. y Medina, C. 1996. “*Liderazgo del Sincronismo. Piedra Angular de una nueva Gerencia*”. En **Gestión y Estrategia**. Enero-Junio No. 8 Págs. 1-15. UAM-A. México.

Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R. 1996. “*Liderazgo y valores culturales*”. En **Revista Gestión y Estrategia** No. 8 . Págs.1- 11. UAM-A México.

Ferrer J., Clemenza C., Romero D. Y Rojas L. 2000. “*Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria*”. En **Revista Convergencia** Año 7 No. 23. Sep/Dic. Universidad Autónoma de México. Toluca. México.

Filella, J. 1989. “*La práctica del liderazgo transformacional*”. En **Boletín de Estudios Económicos**. Vol XLIV. Abril N.- 136. España. Págs. 73 – 88.

Font I., Gudiño P., Sánchez A., Córdova A. y Morales A. 1999. “*El Administrador frente a la necesidad de transformación organizacional*”. En **Revista Gestión y Estrategia**. No. 15 Págs.1-12. Enero- Junio UAM-A México.

García y Dolan 1997. **La dirección por Valores.** Mc Graw Hill. España.

Garita Bonilla, L. 1997. *Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina.* En **La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe.** Primera edición. Editorial: Cresal/UNESCO. Tomo: II. Caracas. Venezuela. Págs.: 1315.

Guédez, V. 2001. **La ética gerencial.** Editorial Planeta. Venezuela.

Handscombe, R. y Norman, P. 1993. **Liderazgo estratégico.** Mc Graw Hill. España.

Hesselbein I., Goldsmith M y Berklard R. 1996. **El líder del futuro.** Editorial Deusto. España.

Hernández S. R., Fernández C., C. y Baptista L., P. 1998. **Metodología de la Investigación** Segunda edición. Mc Graw Hill..

Weinhrich, H. y Koontz, H 1998. **Administración: Una perspectiva Global.** Editorial Mc Grwa Hill. México.

López Garza, M. y Zubillaga, A. 1998. “*Desde una perspectiva humanística, ¿En qué valores formar al administrador que cruza el siglo XXI?*”. En **Revista Gestión y Estrategia** No. 14 Julio- Dic.. Págs.1- 8. UAM-A México.

UNESCO 1997. “*Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe La Educación Superior y el conjunto del sistema educativo*”. En **La educación superior en el siglo XXI.** Visión de América Latina y el Caribe. Primera edición. Editorial: Cresal/UNESCO. Tomo I.

Peñaloza, W .1995. **El currículo integral.** Primera edición. Venezuela.

Rivera, M. 1997. *Graduarse cuanto antes, para aprender afuera.* En **La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe.**



Primera edición. Editorial: Cresal/UNESCO. Tomo I. Caracas Venezuela. Págs. 631

Robbins, S. 1993. **Comportamiento Organizacional**. Sexta Edición. Prentice Hall. México.

Robbins, S. 1998. **La Administración en el mundo de hoy**. Primera Edición. Prentice Hall. México.

Santana, L. 2000. **Ética y docencia**. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUEL). Caracas

Schein, E. 1997. **Liderazgo y la Cultura Organizacional. En el líder del futuro**. Fundación Druker. Ediciones Deusto. España.

Sierra Bravo, R. 1995. **Técnicas de Investigación Social**. Décima edición. Editorial Pacaniúfo.

Siliceo A., A., Cáseres A. D. y González M., J. 1999. **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Mc Graw Hill. México. Págs. 219.

Silicio Aguilar, A. 1998. **Líderes para el siglo XXI**. Mc Graw Hill. México.

Soto Sánchez, R. 1999. “*La Formación de Administradores en la Sociedad del Conocimiento: Retos y Oportunidades*”. En **Revista Gestión y Estrategia** No. 15 Enero -Junio Págs.1- 7. UAM-A México.

Vidrio, F. (1998). “*Hacia nuevas formas de liderazgo*”. En **revista Gestión y Estrategia**. No. 10. Págs. 1-14. UAM-A. México.