
**LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL
EN LAS INSTITUCIONES DE**

EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

María Teresa Bravo¹

RESUMEN

Investigación orientada a determinar la relación entre el Liderazgo Visionario y la Estrategia Gerencial del Nivel Directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, sustentada teóricamente en los planteamientos de Boyatzis y Mackee (2005), Goleman (2005, 2006), Rock (2006), Schwartz (2006), Seligman (2007), Serna (2006), Tarziján (2008) y Whitaker y Monte (2008). Bajo un paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, de campo, bajo un diseño no experimental transeccional correlacional - causal. La población estuvo conformada por 121 sujetos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson de 0,994. Los lineamientos para un efectivo liderazgo se basaron en la neurociencia y los cinco contextos de Zigarmi (2007).

Palabras clave: Liderazgo Visionario, Estrategia Gerencial, Neurociencia.

ABSTRACT

Investigation orientated when the relation determines between(among) the Visionary Leadership and the Managerial Strategy of the Managerial Level of the Institutions of Top Education Deprived of the condition(state) Trujillo, sustained theoretically in the expositions(approaches) of Boyatzis and Mackee (2005), Goleman (2005, 2006), Rock (2006), Schwartz (2006), Seligman (2007), Serna (2006), Tarziján (2008) and Whitaker and Monte (2008). Under a positivist paradigm, descriptive type, quantitative correlational, observacional, of field, under a design not experimental transeccional correlacional - grounds. The population was shaped by 121 subjects by managerial responsibility and supervisors' hierarchy. There was demonstrated the existence of a high and positive relation between(among) the studied variables, on

having obtained a coefficient of Pearson's correlation of 0,994. The limits for an effective leadership were based on the neuroscience and five contexts of Zigarmi (2007).

Keywords: Visionary Leadership, Management Strategy, Neuroscience.

1.- Ingeniero de Sistemas. Magíster en Administración de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales. Vicerrectora de la Universidad Valle del Momboy. Valera, Estado Trujillo.

INTRODUCCIÓN

Sí los líderes no están dispuestos a implementar los principios gerenciales que han consolidado a las empresas con éxito del mundo, o cuando toleran que estos principios sean utilizados no en beneficio de la organización sino de personas concretas, se va en contra de la viabilidad, la trascendencia, la subsistencia de la organización. Si estas prácticas erróneas no se enfrentan con dureza, honestidad, no son censuradas, se acaba con la moral, la productividad, el triunfo de la organización.

Cuando las organizaciones no son capaces de asumir su responsabilidad ante las consecuencias derivadas de sus políticas, procedimientos o prácticas, pierden poder, desperdician autoridad frente a sus empleados. Por lo tanto, las instituciones deben diseñar e implantar estrategias útiles para solucionar problemas, convertir las amenazas y debilidades en oportunidades, siendo las competencias personales y sociales de los líderes desarrolladas por Boyatzis y Mackee (2005), un elemento constitutivo importante en la consolidación de una cultura corporativa sana y eficaz, capaz de lograr con éxito la misión y visión de una organización.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES:

El líder visionario debe lograr la conexión entre la visión y su aplicación; la mayoría de las veces, las organizaciones no pueden implementar las estrategias gerenciales adecuadamente para alcanzar la visión. Un primer error se localiza en la comunicación de la visión, así lo señala la revista *Balanced Scorecard Report*, de Enero - Febrero de 2008, en un artículo de Bognanno (2008), indicando que sólo el 5% de los empleados conoce y comprende la estrategia.

Muchos directivos creen que la definición de una buena estrategia es suficiente para asegurar una implementación efectiva de ésta; sin embargo, esto no es lo que expresa un artículo de Bognanno (2008), publicado en la revista *Balanced Scorecard Report*, de Ene

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

ro - Febrero de 2008, un 70% de los fracasos del personal directivo se debe no a una estrategia pobre, sino a una ejecución tanto inadecuada como escasa de la estrategia, provocada por causas como la indecisión e incumplimiento de los compromisos.

En todo caso, definir la unión entre la visión y la estrategia es un punto crucial que muchas empresas pasan de largo (Morgan, Levitt y Malek, 2008). Este hecho no es de extrañar ya que en muchos casos la visión de una empresa se define de forma tan pobre, tan vaga que para las personas que trabajan en ella es difícil, si no imposible, de entender, por lo tanto de identificarse con ella. Una encuesta de la revista Renaissance/CFO Magazine Survey de octubre de 2008, destaca el fracaso de muchas empresas a la hora de comunicar de manera comprensible la visión a sus empleados.

Cabe considerar, por otra parte que los incentivos al personal no están diseñados para apoyar la estrategia, así lo señala la revista Balanced Scorecard Report, de Enero - Febrero de 2008, en el artículo de Bognanno (2008), explicando que el 75% de las empresas no tienen incentivos relacionados a ésta.

Generalmente en las empresas, las misiones organizacionales ponderan el trabajo en equipo como un eje valórico central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo, ni vincula el ingreso en función de esfuerzos grupales (Magee, 2007). Ante esta obvia inconsistencia, la compensación no es el resultado de una delicada reflexión, planificación, ni dirección, no adquiere un sentido estratégico en cuanto la organización no muestra a sus empleados qué quiere lograr, cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales.

En efecto, el desempeño de las personas es el activo más relevante que debe administrar la organización, debe establecer los reconocimientos, correcciones circunstanciales ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. La dirección del desempeño, tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del des

empeño, hacia la práctica del coaching como soporte, como apoyo a las personas.

Villarroel (2005), expone que en las universidades venezolanas se hace necesario una transformación, en los siguientes elementos: (a) la visión compartida que tengan los miembros de la comunidad académica acerca de un nuevo modelo universitario que responda a las expectativas de cambio a que aspira dicha comunidad. (b) el compromiso para su instrumentación, asumido por los diferentes actores institucionales, orientados por genuinos valores académicos; (c) las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo universitario, como responsable de guiar el proceso de transformación.

Los directivos de las instituciones privadas de educación superior, deben liderar directamente el proceso de cambio, deben comprender la importancia de comunicar tanto la visión como la estrategia a cada empleado. Sin un fuerte liderazgo en la cúspide de la organización, ningún sistema de gestión dará resultado.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se puede concebir un estudio cuyo objetivo general consiste en determinar la relación entre el Liderazgo Visionario y la Estrategia Gerencial en las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, derivándose del mismo los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Identificar las competencias personales del Líder Visionario en el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo.
- 2.- Identificar las competencias sociales del Líder Visionario en el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo.
- 3.- Determinar el direccionamiento estratégico de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo.

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

4.- Analizar la Estrategia Gerencial en las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo.

5.- Establecer la asociación entre Liderazgo Visionario y La Estrategia Gerencial en las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo.

6.- Generar lineamientos gerenciales para desarrollar un Liderazgo Visionario capaz de alcanzar con éxito la Estrategia Gerencial en las Instituciones de Educación Privadas del estado Trujillo.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este estudio se sustentó partiendo de los supuestos teóricos de algunos autores como: Antonakis, Ashkanasy y Dasborough (2008), Blanchard (2006), Boyatzis y McKee (2005), Cardona & Rey (2008), Chun Wei Choo (2007), Covey y Merrill (2008), Dekoven (2008), Fishman (2008), Goleman (2006), Goleman y Cherniss (2005), Rock (2006), Schwartz y Begley (2006), Seligman (2007), Whitaker y Monte (2008), Zigarmi, Bognanno (2008), Carpenter y Sanders (2008), Carrión (2007), Collins (2005), Esty y Wiston (2006), Johnson, Scholes, Whittington (2006), Lafley y Charan (2008), Magee (2007), Morgan, Levitt, y Malek (2008), Navarro (2006), Porter (2007), Raynor (2007), Serna (2006), Slywotzky y Weber (2007), Tarzuján (2008). De los cuales se extrajeron los siguientes postulados:

El Liderazgo Visionario, requiere predominantemente una condición de óptimo desempeño, lo cual implica dominar, las competencias personales y las competencias sociales, expresadas por Goleman (2006), Boyatzis y Mckee (2005). El éxito del líder, es un éxito de grupo que trasciende al simple éxito individual, no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto motivación e inclinación al logro.

Por otra parte, Covey (2008) en su libro La Velocidad de la Confianza, revela la confianza como la virtud más valiosa que todo líder

debería aprender a cultivar, a promocionar en su organización. La razón es que la confianza incide en la velocidad, en los costos. Si hay poca confianza, habrá poca velocidad, los costos aumentarán. En cambio, cuando hay confianza, la velocidad aumenta, los costos disminuyen. No hay nada que ayude más a un individuo que concederle una mayor responsabilidad; así como, hacerle saber que confiamos en él.

Goleman y Cherniss (2005) en sus estudios, analizan el concepto de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo; argumentando, un trabajador emocionalmente inteligente es experimentado en dos áreas importante. Éstas son las "competencias personales" (cómo nos manejamos) y las "competencias sociales" (como manejamos las relaciones).

El líder resonante es aquel que está en sintonía con quienes lo rodean, permitiendo que la gente comparta las mismas ideas, valores y acciones (Boyatzis y Mckee, 2005), trabaja por una parte con las competencias personales, las cuales determinan las capacidades del líder para manejarse, estas aptitudes son: autoconciencia y autogerencia; por otra parte, las competencias sociales, que determinan cómo el líder debe manejar sus relaciones: conciencia social y gerencia de relaciones.

El liderazgo contextual permite entender mejor el punto de vista del líder, pues toma en cuenta cómo, a quién, qué, dónde y cuándo liderar (Zigarmi y otros, 2007). En primer lugar, se encuentra el contexto personal, en segundo lugar, aparece el contexto persona a persona, en este contexto, la responsabilidad del líder será las relaciones personales. Luego surge el contexto de equipo, compuesto éste de tres o más personas, que trabajan mancomunadamente para lograr objetivos que no podrían alcanzar sin colaboración. Emergiendo el contexto organizacional, asegurándose de que tanto los esfuerzos individuales como los colectivos estén en sintonía con los objetivos de la organización. El último contexto es el cooperativo, se forma una tercera entidad a partir de la unión de otras organizaciones con el fin de alcanzar un objetivo común que beneficie a todos los miembros

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

de la alianza.

Schwartz y Begley (2006) señalan la capacidad de la gente a centrarse, a mantener su atención, lo que ellos llaman "la densidad de atención" (tanto la cantidad como la calidad de la atención), es la clave para cambiar el comportamiento, porque ayuda a estabilizar el cerebro al mismo tiempo que lo reforma. Schwartz y Begley (2006) hacen una gran distinción entre la mente y el cerebro, alegando que se puede usar la mente, para modificar el cerebro, será más fácil para nosotros actuar de otra manera.

El cerebro es un órgano de gran plasticidad, el desafío de un líder consiste en propiciar la formación de determinados caminos neurales, volverlos dominantes, potenciarlos en pos de la excelencia. En esto, consiste, precisamente, el neuroliderazgo exitoso.

El verdadero cambio lo administra cada quién, nadie puede cambiar a otro, el poder del cambio está en nosotros, la neurociencia nos revela tres herramientas: El enfoque es el poder. El acto de prestar atención crea químicas y cambios físicos en el cerebro. La expectativa forma la realidad. Los prejuicios tienen un impacto significativo en lo que percibimos. La densidad de atención forma la identidad. Atención repetida, determinada y enfocada, conduce a largo plazo a una evolución personal duradera. A esto se le denomina neuroplasticidad.

Para Tarzuján (2008), el Direccionamiento Estratégico permite a las organizaciones crecer, generar utilidades, permanecer en el mercado, teniendo claro hacia dónde van. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Para Serna (2006), la Estrategia Gerencial es el marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, haciendo realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El estudio se enmarcó en la corriente positivista - cuantitativa, de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población de estudio conformada por el personal directivo alto y medio de las instituciones de Educación Privada en el Estado Trujillo. Se diseñaron dos instrumentos conformados por setenta y cuatro ítems (74) los cuales reflejan la dimensión competencias personales y competencias sociales de un líder visionario. El otro instrumento, constó de cincuenta y un (51) ítems para la variable Estrategia Gerencial. Ambos, se diseñaron bajo una escala tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuesta.

La validación se realizó por la técnica de Juicio de expertos, con diez (10) expertos. Para sus confiabilidades el instrumento se sometió a una prueba piloto, conformada por 20 sujetos con características similares a la población de estudio, se analizaron los ítems, mediante el índice de Discriminación, aplicando la fórmula de t de student, para apoyar el Análisis Discriminante de los Ítems se aplicó el coeficiente de Alpha Cronbach, arrojando los siguientes coeficientes: para el Instrumento de Liderazgo Visionario un $rtt. = 0.977$ Muy alta, y para el Instrumento de Estrategia Gerencial un $rtt. = 0.908$ Muy Alta.

Para determinar la correlación existente entre las variables de estudio, se utilizó el coeficiente estadístico de Pearson, obteniéndose una correlación de 0.994, indicando una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio. Considerando las características y naturaleza de la investigación se desarrolló la estadística descriptiva, se registraron, en primer lugar, los puntajes asociados a cada opción seleccionada por los sujetos, una vez totalizado por sujeto se procedió a la elaboración de tablas de frecuencias absolutas (FA) y porcentajes (%) por indicadores, dimensiones y variables de la investigación.

De igual manera se calcularon las medidas de tendencia central (media, moda, mediana), y la desviación estándar como medida de

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

dispersión. Para el análisis estadístico de los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los diferentes instrumentos se construyeron los baremos, para los cuales se consideraran los puntajes alcanzados por cada indicador, subindicador, subdimensión, dimensión y variable, respectivamente. Se establecieron niveles de interpretación en cada baremo, redactados con términos relacionados a la cualidad medida.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta al objetivo específico: (1) Identificar las competencias personales del Líder Visionario del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo; en primer lugar se evaluaron los resultados relacionados con la dimensión competencias personales, conformada por las subdimensiones autoconciencia y auto gerencia, cada una de ellas conformadas por un grupo de indicadores.

Las respuestas suministradas por el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, en cuanto a la autoconciencia le ubican en niveles de muy alta y alta conciencia emocional. En relación a estos resultados, Boyatzis y Mckee (2005), afirman que las personas con elevada conciencia son sencillas, auténticas, con capacidad de hablar francamente de sus emociones, expresando con convicción la visión que lo mueve, energiza a los demás, se compromete y confía en sus colaboradores.

La subdimensión auto gerencia, conformada por los indicadores auto control emocional, transparencia, adaptabilidad, excelentes resultados, optimismo e iniciativa, en el grupo de estudio del nivel directivo y nivel medio de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, se localizó en la franja muy alta y alta. En este sentido Boyatzis y Mckee (2005), apuntan que la auto gerencia es la destreza del individuo para lograr el desarrollo tanto personal como profesional con determinación, constancia, empeño, firmeza y paciencia.

En conexión con el segundo objetivo, identificar las competencias sociales del Líder Visionario en el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, se analizaron detalladamente los resultados relacionados desde el punto de vista particular (indicadores) hasta el general (variable). Primero se evaluaron los resultados relacionados con la dimensión competencias sociales, conformada por las subdimensiones conciencia social y gerencia de relaciones, cada una de ellas conformadas por un grupo de indicadores. La subdimensión conciencia social está integrada por los indicadores, empatía, conciencia organizacional y servicio.

Las respuestas suministradas por el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, en cuanto a la conciencia social le ubican en niveles de muy alta y alta conciencia social. En relación a estos resultados, Boyatzis y Mckee (2005), afirman que las personas con elevada conciencia social perciben el estado interior de las otra persona, comprenden sus sentimientos, pensamientos, tienen la sensibilidad para leer señales emocionales no verbales, escuchan y armonizan con las otras personas. Sabe cómo funciona el mundo social.

La subdimensión gerencia de relaciones está conformada por los indicadores influencia, desarrollo de los demás, catalizador de cambios, gerencia de conflictos, liderazgo inspiracional, trabajo en equipo y colaboración y crear lazos. Los sujetos encuestados están situados en la clase alta y muy alta, para conducir a las personas hay que conocerlas, investigar qué motiva a cada uno, para luego incorporar este conocimiento a la manera de relacionarse, de dirigirlos.

Blanchard (2006) manifiesta que esta herramienta es fundamental en cualquier líder, comenzando por llevársela bien con uno mismo, se debe estar con armonía, sentirse cómodo, con el yo interior. Luego debe aprender a valorar a las personas, a respetarlas para no manipularlas, para no maltratarlas. Solo así puede desarrollar buenas relaciones con los demás. Todo líder debe invertir en relaciones, para construir una red que le permita proveer motivación, inspira

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

ción, apoyo durante los tiempos buenos y malos. Con el tiempo, las personas comparten actitudes entre sí. Para ser productivo y tener auténticas relaciones con las personas, haga a los demás lo que usted desea que ellos hagan por usted.

La variable Liderazgo Visionario, evidencia que los directivos encuestados tienen un óptimo desempeño, dominando las competencias personales y sociales expresadas por Boyatzis y Mckee (2006), estos líderes se anticipan al cambio, son proactivos, logran grandes cosas, con gran resistencia, se transforman y transforman lo necesario para alcanzar el valor agregado propuesto.

En cuanto al tercer objetivo específico, determinar el direccionamiento estratégico del Nivel Directivo de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, el cual determinó que los directivos se consideran con un alto, muy alto y bajo direccionamiento; ya que, el sistema de valores constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización debe ser trabajado en cascada desde la alta gerencia, exigir su cumplimiento, para lograr que el 28,93% que manifiesta un bajo direccionamiento estratégico, se alinee con el resto, proporcionando un sentido de dirección en la mayoría de las personas de la organización, una guía para la acción, ayudando a priorizar sus decisiones, sus recursos.

Con relación al indicador formulación de la estrategia, Con respecto a la dimensión alcance de la estrategia, se pudo constatar que los directivos cuentan con planes bien definidos, logrando su operatividad, acorde a los escenarios actuales donde se desenvuelve, prevén los cambios, las amenazas, aprovechan las oportunidades, integrando recursos, realizando acciones para conseguir la misión, la visión. Sin embargo, el 25% piensa que el alcance de la estrategia es bajo.

Pudiendo identificar mejor sus oportunidades, priorizando éstas, siendo más objetivos a la hora de determinar sus verdaderos problemas, realizando un mejor control de las operaciones, previendo los cambios, las condiciones adversas, mejorando las decisiones, asíg

nando más eficazmente el tiempo y los recursos adecuados para la estrategia, mejorando la comunicación interna entre el personal, alineando mejor su equipo de trabajo, integrando voluntades, clarificando responsabilidades individuales y colectivas.

La variable Estrategia Gerencial se ubica en la categoría alta, muy alta y baja. Tarzijan (2008), considera a la estrategia gerencial como la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, tratando de responder eficientemente y de actuar con eficacia, en un entorno complejo, con constantes cambios, con periodos de crisis. Por su parte Carpenter y Sanders (2008) la definen como el modelo de decisiones que acuerda objetivos, propósitos, políticas, planes para lograr la misión y visión de una organización económica, además de la manera que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

Los directivos encuestados deben mejorar algunos de los aspectos señalados por los autores citados para trabajar más eficientemente el alcance de la estrategia, la dirección que se desea obtener, teniendo en cuenta que la estrategia gerencial es la forma de planificar, dirigir, controlar los problemas estratégicos de la organización y su adaptación ante los retos del entorno.

En referencia al objetivo 5. Establecer la asociación entre el Liderazgo Visionario y la Estrategia Gerencial del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, se procedió a la aplicación de la correlación de Pearson, cuyos resultados evidenciaron una alta correlación, pudiéndose afirmar que existe relación entre el liderazgo visionario y la estrategia gerencial.

CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo donde la Variable Liderazgo Visionario está compuesta de la dimensión referida a las competencias personales las respuestas expresadas por el nivel directivo y nivel medio la ubicaron en una categoría de competencias desarrolladas,

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

con baja dispersión en los valores estadísticos. Este resultado se ratifica con el comportamiento afín de sus respectivas subdimensiones e indicadores.

Sobre la base de estos puntajes se infiere que los directivos se caracterizan por ser personas que toman iniciativas, son muy efectivos, perseveran frente a los contratiempos, utilizan las herramientas requeridas, en el momento indicado; es decir, se adaptan a las situaciones sacando el máximo provecho de ellas, reconocen que si no son transparentes, adaptables y no poseen un buen control emocional pueden tener múltiples problemas, desencadenando pérdida de credibilidad en su gestión, en su liderazgo.

Por lo que los gerentes de las instituciones estudiadas están consientes que el autoadministrarse es uno de los retos más relevantes; ya que implica el manejo efectivo de sus conocimientos, fortalezas, en donde la competitividad y las relaciones laborales los obligan a tener un conocimiento pleno de si mismos.

En correspondencia con lo antes expuestos, se concluye que los niveles directivos y medios de las Instituciones Privadas de Educación Superior en el estado Trujillo, controlan y manejan las emociones a fin de facilitar las tareas proyectadas, de igual forma saben controlar adecuadamente los impulsos perjudiciales, poseen flexibilidad para manejar el cambio, superando los obstáculos que se presenten; ya que poseen una conducta clara, basada en principios.

Estas personas son capaces de saber qué sienten en cada momento, están despiertos para actuar de acuerdo a la situación y no de acuerdo a sus paradigmas, utilizando esas preferencias para orientar la toma de decisiones

En entorno las competencias sociales dimensión a estudiar en el segundo objetivo, es importante destacar que a su vez la integran las subdimensiones de Conciencia Social y Gerencia de Relaciones, por lo se hace una exposición sistemática de lo encontrado.

Verificando; en cuanto a la subdimension conciencia social al aplicar los instrumentos con los cuales se recolecto la información, los indicadores que generan los resultados como lo son empatía, conciencia organizacional y servicio muestra una coincidencia evidente, ubicando a los niveles directivos y medios de las instituciones en estudio en la categoría de muy alta con puntajes de dispersión moderada.

Lo que demuestra que estos gerentes están consientes de asumir en su organización una comunicación efectiva, para cosechar en los miembros de esta, el compromiso, emprendimiento, actitudes que conlleven el logro de las metas a través de la disciplina, para actuar hoy por un mañana mejor, adaptándose a la realidad, satisfaciendo las necesidades propias y ajenas mediante la orientación al servicio.

Con respecto a la subdimension Gerencia de Relaciones a través de sus indicadores se constato, que los sujetos estudiados se sitúan con los niveles de influencia muy altos, son generadores en el desarrollo de los demás, la canalización de cambios es muy efectiva, presentando estos un muy alto nivel liderazgo inspiracional, con un efectivo trabajo en equipo y colaboración, generadores en la creación de lazos.

Estos hallazgos determinan en gran medida que el grupo de directivos evaluados interactúan sin problemas, utilizan las habilidades para persuadir, dirigir, negociar, resolver disputas, para lograr una buena cooperación en el trabajo de equipo, con un buen de los desacuerdos con otros, demandando tácticas personales para internalizar estas habilidades.

Por consiguiente se infiere que existe un alto liderazgo visionario en los directivos encuestados, siendo estos sujetos capaces de proyectar una visión a futuro de la organización en la que se desempeñan, a través del proceso de combinar los pensamientos, las emociones propias y la de los demás, encaminando al grupo a su cargo hacia la visión, de modo que la actividad de la gente se enrumbe en

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

la dirección adecuada, independientemente de las situaciones que se presenten.

Estos directivos aprovechan al máximo sus habilidades personales; sus competencias sociales, con el fin de encaminar a la institución hacia ese sueño compartido, plasmado en la visión, logrando los objetivos propuestos, a la vanguardia con los cambios, estableciendo diferencias con la competencia, consiguiendo altos niveles de excelencia, donde todas las partes estén conformes.

Los resultados arrojados en este estudio, permiten inferir que se están originando cambios significativos en la forma de gerenciar las instituciones de educación superior, en este caso en el sector privado, ya que como revela esta investigación existe una clara visión de futuro, un buen uso de las habilidades que poseen los encargados de estas organizaciones.

Pero aun, deben hacerse grandes esfuerzos para apuntalar a estas instituciones en los primeros lugares, ganándose la opción por excelencia en el estado para realizar estudios superiores, donde las exigencias del cliente queden satisfechas por la calidad, por los niveles de conocimientos adquiridos, en concordancia con las nuevas tendencias en el mundo.

Con referencia a la Estrategia Gerencial, las respuestas emitidas por el nivel directivo; en cuanto a las dimensiones direccionamiento estratégico y alcance de la estrategia, se sitúa en el porcentaje de la categoría alta, lo que corrobora que la implementación efectiva de las estrategias arroja organizaciones exitosas, instituciones fuertes, garantizando su eficacia, su eficiencia, capaces de implementar cualquier cambio, con coherencia, con alineación entre la estrategia y las operaciones diarias.

En relación al objetivo 3, al direccionamiento estratégico, específicamente a la subdimensión, principios corporativos, se logra evidenciar que los directivos encuestados, poseen la firme convicción de que para que se logren los objetivos organizacionales de

manera exitosa, deben crear en el personal el sentido de responsabilidad, generando y promoviendo una cultura sólida en sus empleados, vinculando de manera efectiva, de forma permanente, la misión, la visión y los principios corporativos con sus labores diarias, evidenciándose que esto no se cumple en su totalidad.

Según los resultados, estos directivos toman muy en cuenta los valores, ya que priorizan el deber ser, puesto que para ellos los valores marcan el presente, una vez que se ordenan, priorizando y asumen, permiten dirigir las acciones hacia lo realmente trascendente.

Aun cuando la mayoría de ellos, considera una creencia como una verdad natural a su desempeño laboral, los resultados de las encuestas reflejan en la categoría de muy desarrollado el mayor porcentaje, lo que asegura un accionar diario capaz de alinear el desempeño de toda la fuerza laboral, garantizando el cumplimiento de las metas a largo plazo.

En cuanto a las normas y políticas, la parte directiva, considera que deben tomar verdadera conciencia de las normas a establecer y mantiene la convicción que deben implantarse, en pro de desarrollar en el personal el sentido de pertenencia para con la organización, la disciplina necesaria para canalizar las energías de cada uno, lo cual debe formar parte de la identidad corporativa.

En lo relativo al objetivo 4, el alcance de la estrategia se midió con las subdimensiones formulación estratégica e implementación y evaluación de la estrategia. Los directivos consideran la formulación estratégica como la herramienta que les permite responder de manera eficiente al ambiente complejo, cambiante, competitivo de hoy y de mañana, creando ventajas, que les permita, permanecer en el tiempo, crecer y fortalecerse en periodos de dificultades, puntualizando los objetivos, definiendo las normas, las políticas para lograrlo.

Con respecto a la evaluación de la estrategia, los encuestados la

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

ven como elemento clave para detectar a tiempo cualquier falla, cuando la implantación de ésta se desvía o deja de ser efectiva.

Consideran que es imprescindible orientar a la organización a través de la comunicación de la estrategia, guiando el comportamiento y la actividad de la empresa, conjugando dos elementos: las aspiraciones de la alta dirección con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Los que conforman la parte directiva tienen claro que deben comunicar a sus colaboradores las metas a largo, mediano y corto plazo, describiendo las acciones necesarias para el logro de estos objetivos; adicionalmente, conocen la importancia de generar un ambiente que favorezca su alcance, con el fin de mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

En correspondencia al objetivo 5 se determinó que existe una alta relación entre el Liderazgo Visionario y la Estrategia Gerencial, las estrategias motivan e inspiran, pero se necesita un liderazgo que dé sentido de propósito para unir a las personas en un fundamento común, en especial cuando la organización enfrenta cambios.

En concordancia con el objetivo 6, se generaron lineamientos para optimizar la relación entre el liderazgo visionario y la estrategia gerencial del nivel directivo de las instituciones de educación superior privadas del estado Trujillo.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración que el Siglo XXI es el siglo de las alianzas, dada la importancia estratégica de la colaboración para lograr metas conjuntas, hacer aportes a la sociedad, es indispensable agrupar el sector educativo del estado Trujillo, convocando a las Instituciones de Educación Superior Privadas a compartir sus procesos, innovaciones, proyectos interesantes, de manera lograr un apoyo conjunto que permita consolidar estas organizaciones.

María teresa Bravo

Adicionalmente se sugiere compartir los lineamientos propuestos en esta investigación para fomentar, mejorar, mantener los niveles de excelencia de estos directivos, causando un efecto cascada en los subordinados, los cuales también aprenderán a focalizar su atención en las ideas fundamentales relacionadas con la estrategia gerencial en cada una de sus instituciones.

Promover el desarrollo de la autoconciencia y autogerencia en todos los miembros de las Instituciones de Educación Superior Privadas del Estado Trujillo; a través de acciones o actividades guiadas en el manejo del cerebro, con el objetivo de aprender a enfocar la atención, alcanzando momentos de entendimiento indispensables para lograr los cambios necesarios en estas organizaciones.

Se invita a otros investigadores a continuar desarrollando exploraciones en esta temática, con la finalidad de seguir realizando aportes que contribuyan a delinear programas de desarrollo personal como parte de las estrategias de estas instituciones.

En este sentido se pueden usar los resultados de esta investigación como inicio de consulta para otros investigadores interesados en el estudio del liderazgo visionario y su relación con la estrategia gerencial en otros contextos que complementen y validen esta investigación.

Por último se persuade a los directivos de las Instituciones de Educación Superior Privadas del estado Trujillo, implementar acciones encaminadas para el logro de la visión, efectuando los cambios necesarios, en la estructura organizativa, en las prácticas de gestión, en las tecnologías, con el objetivo que toda la organización apoye la estrategia.

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, K. (1997). El concepto de estrategia corporativa. Editorial Deusto, Madrid.

Ansoff, I. (1990). Estrategia empresarial. Editorial McGraw-Hill. España.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., y Dasborough, M. (2008). Does leadership need emotional

intelligence? The Leadership Quarterly. Editorial International Leadership Association.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela.

Servicio Editorial BL Consultores Asociados.

Barbosa, R. (2007). El Proceso de Formación de la Estrategia y los Tipos de Trabajo desde una Perspectiva Microorganizativa. Universidad de Valencia. Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras.

Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory research and managerial applications. New York: The Free Press.

Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. Cuarta Edición. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Blanchard, K. (2006). Liderazgo de nivel superior. Editorial FT Press. Londres. Inglaterra.

Boal, K.B. y Hooijberg R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. Leadership Quarterly, Vol. 11. Editorial International Leadership Association.

Bognanno M. (2008). Why the BSC Is Just as Effective for Small

and Medium - Sized Firms, Balanced Scorecard Report, January - February 2008. EEUU.

Boyatzis, R. y McKee A. (2005). Liderazgo resonante. Editorial Harvard Business School Press. Harvard. EEUU.

Briceño, J. (2005). Modelo de Dirección Estratégica para el departamento de Medicina Gene-

ral Integral, del Hospital Universitario de los Andes. Mérida. Venezuela.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Cáceres, S. (2005). El Liderazgo Organizacional: Entre Imágenes, Símbolos y Significados. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Revista Comportamiento (2005) Volumen 7 - No 2.

Cardona, P. & Rey, C., 2008, Liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. IESE. Chile.

Caroselli, M. (2002). Sea un líder actual. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Carpenter, M. y Sanders, G. (2008). Gerencia Estratégica: una perspectiva dinámica. Editorial: Prentice Prentice Hall. NJ. EEUU.-

Carrión, J. (2007). Estrategia. De la Visión a la Acción. Segunda edición. Editorial ESIC.

Castro, A., Becerra, L. y Lupano, M. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. Trabajo realizado en el marco del Proyecto PIP 6432 financiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Buenos Aires. República Argentina.

Chandler, A. (1991). The visible hand: The Managerial Revolution in American Business.

María teresa Bravo

Editorial Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Taller de Artes Gráficas, S.A.

Chinchilla, N. y León, C. How to Reconcile Work and Family. Editorial: Palgrave McMillan.

Chun Wei Choo (2007). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Editorial Oxford University Press. Oxford. Inglaterra.

Collins J. (2005). De buena a grandiosa. Por qué algunas empresas logran el salto...y otras no. Editorial Harper Collins. Londres. Inglaterra.

Covey S. y Merrill R. (2008). La velocidad de la confianza. Editorial Free Press. Illinois. EEUU.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial: Mc Graw Hill.

Cuevas, L., Rosas, D. y Hernández, H. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Universidad de Granada.

Davis, K. y Nesstrom J. (2003). Comportamiento en el trabajo. Editorial: Mc Graw Hill. Mexico.

Dekoven, S. (2008). Liderazgo Visionario. Editorial Vision Publishing.

Domínguez, J. (2008). Liderazgo en la Educación Abierta y a Distancia en el Modelo ULADECH. Revista Cognición N° 13 ISSN 1850-1974 Edición Especial II CONGRESO CREAD ANDES y II ENCUENTRO VIRTUAL EDUCA UTPLoja, Ecuador.

Drucker, P. (1993). Gerencia por resultados. Editorial HarperCollins. Barcelona.

Drucker, P. (2007). People and Performance. Norma- Harvard Business School Press. Barcelona.

Economist Intelligence Unit (EIU) y Marakon Associates (2005).

Esty D. y Wiston A. (2006). De verde a Dorado. La estrategia ambientalista. Editorial Yale

University Press. Londres. Inglaterra.

Ferrer, J., Clemenza, C. y Rivera, A. (2001). Generación del conocimiento y transformación universitaria. Multiciencias (Vol. 1, núm. 1). Maracaibo, Venezuela, enero-junio.

Fishman, D. (2008). El líder transformador. Editorial El Mercurio Aguilar. Chile.

Fuenmayor L. (2003). Diferencias entre universidades privadas y oficiales venezolanas: algunos ajustes necesarios en el sector privado. Revista venezolana de gerencia, abril - junio, vol. 8, numero 022. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Galbraith J. (2005). Diseñando una organización centrada en el cliente. Editorial Jossey - Bass. San Francisco, California. EEUU.

García, B. (2008). Estrategias gerenciales de la empresa cooperativa en el desarrollo local desde la dimensión ética. Multiciencias. Universidad del Zulia. Venezuela.

Goleman, D. (2006). Inteligencia social. Editorial Kairos. Barcelona. España.

Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairos. Barcelona. España.

Haggai, E. (2009). The Influential Leader: 12 Steps to Igniting Visionary Decision Making. Editorial Harvest House Publishers

LIDERAZGO VISIONARIO Y ESTRATEGIA GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS

Harvard Business Review Article. Pub. Date: April 01, 2005.

Hernández, R. y Coello, Z. (2008). El paradigma cuantitativo de la investigación científica. Editorial Universitaria. Ciudad de La Habana.

Hernández, R.; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw - Hill Interamerica.

Hickman, C. (2005). Mala praxis gerencial. Editorial Adams Media Corporation. EEUU.

Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Prentice Hall. NJ. EEUU.

Kim W. Chan y Mauborgne R. (2006). La estrategia del océano azul. Editorial: Norma- Harvard Business School Press. Barcelona.

Lafley A.G. y Charan Ram (2008). Cambiar el juego. Cómo aumentar las ganancias mediante la innovación. Editorial Crown Business. New York. EEUU.

Lewin, Lippitt and White (1939). Study of leadership and Social Climates. International journal of group psychotherapy. Vol. 44, no1. New York. EEUU.

Magee, D. (2007). Cómo Toyota se volvió el #1. Editorial Portfolio Hardcover. EEUU.

Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas.

Méndez, C. y Vélez R. (2004). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.

Mintzberg, H. (2002). El proceso estratégico. Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Montero, J. (2007). Problemas Resueltos De Estadística Descriptiva Para Ciencias Sociales. Editorial: International Thomson Publishing.

Montoya, O.(2008). Estrategias Gerenciales y Ventaja Competitiva en la Banca Universal Venezolana. Trabajo presentado para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

Morgan, M., Levitt, R. y Malek, W. (2008). Ejecutar la estrategia. Editorial Harvard Business School Press. Harvard. EEUU.

Morles, V. (2004). La educación de postgrado en Venezuela. Panorama y perspectivas. IESALC/UNESCO. Caracas.

Navarro, P. (2006). La Estrategia oportuna. Editorial Wharton School Publishing. Pennsylvania. EEUU.

Northouse, P. (1997). Liderazgo - Teoría y Práctica. Editorial Sage Publications.

OPSU (2004). Estadísticas de las Universidades Venezolanas. CNU. Caracas.

Pandya, M. y Shell, R. (2006). Liderazgo duradero. Editorial Wharton School Publishing. Pennsylvania. EEUU.

Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N. y Parada, J. (2005). EL ABC de la investigación. Una aproximación teórico - práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo.

Pinal, K. (2006). Apuntes de Metodología y Redacción. Guía para la elaboración de un proyecto de tesis. Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz O., C.A. Primera edi

María teresa Bravo

ción. México.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Raynor, M. (2007). *La paradoja de la estrategia*. Editorial Currency. Sydney. Australia.

Revista Renaissance / CFO Magazine Survey (2008).

Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Octava edición, Editorial Prentice Hall.

Rock, D. (2006). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at work*. Editorial Harper Collins. Londres. Inglaterra.

Salinas, P. y Cárdenas, M. (2008). *Métodos de Investigación Social. Una aproximación a las estrategias cuantitativas y cualitativas*. Antofagasta: Ediciones Universidad Católica del Norte.

Schwartz, J. M.D., y Begley, S. (2006). *The Mind and The Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force* (Regan Books, 2006).

Seligman, M. (2007). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, (Free Press, 2007)

Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento - Implementación y Mapas Estratégicos*. Octava Edición. 3R Editores -Panamericana.

Silvio, J. (2000). *La virtualización de la universidad*. IESALC / UNESCO. Caracas. Venezuela.

Slywotzky, A. y Weber, K. (2007). *El Upside. Las 7 estrategias para convertir las amenazas en oportunidades*. Editorial Crown Business. New York. EEUU.

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa S.A.

Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*.

Editorial AlfaOmega. Chile.

Thieme, C. (2007). Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa.

Turró, Ll. (2007). Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "un análisis empírico". Tesis doctoral dirigida por Carlos Moslares García. Universitat Ramon Llull. Barcelona. España.

Villarroel, C. (2005). Sistema de evaluación y acreditación de las universidades venezolanas: origen, concepción e instrumentación. Consejo Nacional de Universidades. Oficina de Planificación del Sector Universitario. Venezuela.

Whitaker, K. y Monte, C. (2008). El Líder Visionario: innovación, cambio y transformación. Boston: Allyn and Bacon.

Yukl (2002). El Liderazgo en las organizaciones. Englewood cliffs. Editorial Prentice Hall. New York.

Zigarmi, D., Fowler, S. y Lyles, D. (2007). El Genio del liderazgo. Editorial Financial Times/Prentice Hall. Londres. Inglaterra.