

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

Leadership of Service as the Fundamental Instrument for Productivity in Privately Managed University Organizations

*Marcos Albarrán**, *Cira de Pelekais*** y *Rene Aguirre****

Resumen

El propósito de la investigación estuvo centrado en analizar el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las Organizaciones Universitarias de gestión privada. De tipo analítica - descriptiva - de campo y un diseño no experimental - transeccional - descriptivo. La población estuvo conformada por 37 autoridades de la URU, UJGH y UNICA. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, conformado por 36 ítems con 5 alternativas de respuesta, a saber: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca, nunca. El cálculo de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de 0.945. Los resultados obtenidos permiten establecer que la población objeto de estudio tiene todas las características del liderazgo de servicio consideradas, siendo las que menos utilizan en su gestión la conciencia que ayuda a entender los aspectos relacionados con la ética y los valores, la disposición de servicio y la participación. En este sentido, se concluye que las autoridades entrevistadas, suelen poner en práctica la cola-

Recibido: Noviembre 2013 • Aceptado: Enero 2014

* Vicerrector Administrativo de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: marcos.albarran@urbe.edu

** Directora del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: cirapelekais@urbe.edu

*** Vicerrector Académico de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: rene@urbe.edu

boración y el trabajo en equipo, asumir en su gestión las características del liderazgo de servicio, conjugando en si conductas que se corresponden con el estilo de liderazgo analizado, pero no tienden a usar estas características para lograr la productividad porque carecen de la empatía que les permita establecer una filosofía de gestión en consonancia con el talento humano que tienen a su cargo.

Palabras clave: Liderazgo de servicio, productividad, organizaciones universitarias.

Abstract

This research focused on analyzing the leadership of service as a fundamental instrument for productivity in privately run university organizations. Research was of the analytical, descriptive, field type with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 37 authorities at the universities URU, UJGH and UNICA. The data collection technique was the survey using a questionnaire of 36 items with five response alternatives: always, often, sometimes, rarely, never. Reliability was calculated by applying Cronbach's alpha coefficient, yielding an index of 0.945. Results establish that the studied population has all the characteristics of service leadership considered; those least utilized in their management are the awareness that helps to understand issues related to ethics and values, the willingness to serve and participation. Conclusions are that the authorities interviewed usually implement collaboration and teamwork, assuming the characteristics of service leadership in their management, combining behaviors that correspond to the leadership style analyzed; however, they do not tend to use these characteristics to achieve productivity because they lack the empathy that allows them to establish a management philosophy consistent with the human talent they have in their care.

Keywords: Leadership of service, productivity, university organizations.

A manera de introducción

La globalización y sus dilemas constituyen un aspecto fundamental del mundo contemporáneo y su ámbito alcanza no solo empresas netamente comerciales sustentadas en una rentabilidad económica, sino también a las organizaciones en general y las universitarias en especial, debido a los acelerados y constantes cambios evidenciados, producto de la conducción de la alta y mediana gerencia y su interacción con el gran conglomerado humano que forma parte de un equipo de trabajo exitoso en la gestión desempeñada, llevándolas a la revisión de los criterios que definen la productividad no sólo de quienes dirigen estas organizaciones sino del entorno interno de las mismas.

En esta realidad, la acción gerencial no puede desligarse de la organizacional, por el contrario, estos dos elementos se encuentran estrechamente vinculados, tanto, que los logros alcanzados por la organización, los cuales dependen en

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

gran parte de su talento humano y se reflejan de manera directa e indirecta en el desempeño de este recurso.

En este sentido, la transformación en el abordaje del gerente como elemento que garantiza el funcionamiento organizacional ha trascendido del estudio del proceso administrativo, para dirigirse a sus variables humanas, destacando entre éstas su inteligencia emocional, el grado con el cual enfrentan situaciones de adversidad y el liderazgo ejercido en las funciones que le corresponde cumplir, influenciado por el contexto en el cual lo practican.

Dentro de este contexto, y al analizar el liderazgo de servicio, planteado por Blanchard (2007), es posible observar que ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores, ya que se fundamenta o parte de la premisa que la persona puede y quiere desarrollarse.

De allí, que el propósito de la investigación estuvo centrado en analizar el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. En atención a este planteamiento se desarrolló un estudio analítico-descriptivo, enmarcado en un diseño no experimental transeccional, en el cual se consideraron como muestra 37 autoridades de las organizaciones objeto de estudio; a quienes se les aplicó como estrategia de recolección de la información pertinente a los objetivos formulados un instrumento tipo cuestionario debidamente validado y confiable.

Problemática abordada

Las nuevas tendencias gerenciales, se orientan más hacia al aspecto humano de sus trabajadores, que al estudio de sus competencias profesionales y técnicas. De esa manera, es cada vez más común asumir perfiles de selección para puestos gerenciales basados en los atributos personales más que en otro tipo de requerimientos académicos y de experiencia laboral y precisamente, uno de estos atributos lo constituye su condición de líder, el cual tradicionalmente se ha planteado como la habilidad para dirigir un grupo, ganar la disposición y lealtad de los colaboradores para el alcance de las metas propuestas, desarrollar al máximo el potencial del personal a su cargo y ser eficaz, eficiente, efectivo y productivo en la gestión.

Por supuesto, considerando que los líderes deben preparar el camino a lo nuevo, creando un clima receptivo al cambio, introduciendo y estabilizando la organización, pero teniendo siempre presente aun después de haber consolidado el cambio, que éste debe convertirse en un procedimiento operativo habitual, de esta manera, llegará el día en que debe someterse de nuevo a un proceso de congelación/descongelación, convirtiéndose en una idea disfrazada que debe sustituirse por otra más actual (Lewin, 2002).

Dentro de este marco de ideas, en las organizaciones universitarias, las autoridades lideradas por el Rector, asumen una serie de roles como pautas de conducta para poder desempeñarse efectivamente en las actividades asignadas. De allí, que el rol del líder no solo incluye la dirección de la institución en busca de la

mayor responsabilidad, sino le adjudica en forma explícita las labores de ejecutar una adecuada administración de los recursos disponibles, coordinación de las acciones realizadas, control de los procesos y evaluación de los resultados. Todo esto implica, una participación directa del personal en todas y cada una de las actividades ejecutadas dentro de una organización.

En tal sentido, existe la necesidad de buscar el fortalecimiento integral de estas figuras (habilidades, liderazgo, gerente, efectividad). Tomando en consideración que los líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión, entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás (Goleman *et al.*, 2004). A tal efecto, uno de los signos presentes en el líder de servicio es tratar a las personas como son y considerar que todos tienen un máximo potencial de desempeño.

Lo expresado se relaciona de manera directa con lo afirmado por Blanchard (2007, pag. 328) cuando señalan: el liderazgo tiene dos partes, la visión y la ejecución, y precisamente la responsabilidad de desempeñar este papel visionario recae en el liderazgo jerárquico y en el líder de servicio.

De allí, como lo expresan estos autores “una vez los colaboradores tienen claro hacia donde van, el papel del líder pasa a ser el de una mentalidad de servicio para la labor de ejecución, el segundo aspecto del liderazgo.” Por otro lado, los líderes servidores, sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas. Constantemente tratan de hallar que necesitan sus colaboradores para triunfar. En este sentido, el liderazgo situacional es un modelo de liderazgo de servicio.

Por otro lado, algunos estudiosos del tema, entre los que se puede mencionar a Palomo (2007) refieren que se ha demostrado la inexistencia de un estilo de liderazgo único que tenga éxito en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo. Por lo tanto, los directivos que triunfan en su gestión son aquellos que están en la capacidad de adaptar su conducta a sus empleados y a la situación que se les presenta. Esta posición es reforzada por Mapcal (2005) citando a Blanchard, cuando señala que “un directivo eficiente aprende a diagnosticar las situaciones complejas, y aplica hábilmente el estilo apropiado a cada circunstancia” (p. 81).

En este sentido, Mapcal (2005, p. 87) concluye que en la actualidad se hace necesario que los empresarios y directivos sean capaces de guiar a sus empresas en el proceso de continua transformación que estas deben afrontarse para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno, lo que implica que, además de buenos administradores, deben ser líderes de su empresa.

De igual forma, se hace necesario destacar el logro de los objetivos a nivel de la institución universitaria, donde su relevancia estriba en llegar a determinar las variables relacionadas con esa consecución organizativa, de manera que permita la supervivencia de tales organizaciones en el tiempo, habiendo sido éstas creadas con el propósito fundamental de ser eficaces además de productivas.

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

Aunado a ello, se requiere un verdadero liderazgo en las organizaciones, siendo lo ideal la presencia de autoridades que realmente sean gerentes, capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores con base en el soporte tecnológico y en correspondencia con las innovaciones derivadas de la investigación, en función de dar respuesta al sector productivo del país, a su vez, estos líderes deben diseñar todas las operaciones de la organización en aras a obtener una mayor productividad. Para lograr esta meta, las organizaciones universitarias, en especial las de gestión privada objeto de este estudio, necesitan poner en práctica una serie de actividades que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco que regula su razón de ser.

Por otro lado, considerando que la productividad es uno de los factores que debe ser analizado en este tipo de organizaciones, se revisa la definición planteada por Duffuaa *et al.* (2002) quienes asocian la productividad como la relación entre la capacidad productiva sostenible de los equipos que reciben la acción de mantenimiento y los recursos para garantizar esa capacidad. Esta capacidad productiva sostenible, o eficacia global de equipos, se evidencia a través de la disponibilidad de equipos, la eficiencia de la producción o tasa de proceso, y el cumplimiento de las especificaciones de los productos o tasa de calidad, los cuales influyen de forma directa sobre la productividad de cualquier organización, sea pública o privada.

Por otra parte, al alcanzar una productividad mayor, también lo será el crecimiento y desarrollo organizacional, lo cual ha de redundar en un mejor servicio al cliente que es el estudiante y una respuesta más certera y oportuna a los sectores económicos que van a disponer de la mano de obra preparada y especializada que sale de las universidades. De esta forma, la rentabilidad y la riqueza empresarial, permiten incrementar los beneficios de carácter socioeconómico que están vinculados a aquéllas (Adler y Shenhar, citados por Annicchiarico, Martínez y Moreno, 2000), mejorando sensiblemente la calidad de vida de las personas miembros de esas organizaciones altamente productivas, distribuyendo los beneficios a propietarios, personal y consumidores.

De acuerdo a lo expresado, para analizar la productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada, se tendrían que tomar en cuenta una serie de factores, tales como los expresados por Tawfix y Chauvel (1999) autores que los enuncian de la siguiente manera: investigación y desarrollo; inversión en equipos y maquinarias; reglamentaciones gubernamentales y mano de obra. Considerando que estos cuatro aspectos inciden de manera directa en la productividad.

Es precisamente, el liderazgo y la productividad, algunos de los factores que están afectando a las organizaciones universitarias de gestión privada, ubicadas en la ciudad de Maracaibo y que son objeto de este análisis, ya que de acuerdo a la observación empírica realizada por el investigador, en dos de estas organizaciones, el equipo de autoridades que las dirige evidencia un débil liderazgo lo cual incide en la baja productividad que se ha venido registrando y que amenaza su permanencia en el sector educativo.

En función de la problemática planteada, esta investigación estuvo dirigida a analizar el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada.

Partiendo de la situación señalada con anterioridad, se formula la siguiente interrogante:

¿Puede ser utilizado el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada?

Bases teóricas referenciadas

Liderazgo de servicio

En cuanto al liderazgo de servicio las compañías que ofrecen un servicio extraordinario como lo refieren Bennis y Nanus (citados por Páez 2005), son aquellas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo. El liderazgo en servicio está representado por las competencias extraordinarias que estimulan el deseo de toda la organización para ofrecer servicios con un nivel sobresaliente.

Berry (2002), afirma que son cuatro competencias fundamentales que deben desarrollar las personas comprometidas con el mismo:

a) Visión de servicio: de acuerdo con lo expresado por Berry (2004), ésta es una de las competencias fundamentales que deben desarrollar las personas comprometidas con el liderazgo, cuya columna principal es la percepción. Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de las organizaciones es la excelencia en el servicio. Ésta distingue a una empresa de sus competidores en su respectivo segmento del mercado: en esto radica la diferencia fundamental.

Los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y la calidad son la única estrategia para competir exitosamente. La aspiración de proporcionar un servicio excelente al cliente debe encontrarse tanto en el nivel organizativo más amplio como en el más bajo.

Esta visión de servicio, de acuerdo al autor en mención, tiene tres pilares fundamentales: 1) el mercado es la clientela de profesionales/empresarios que buscan una conveniencia del producto y un servicio que no se encuentra en las tiendas corrientes; 2) la gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto y 3) establecer un vínculo estrecho con los clientes es una estrategia clave en el negocio.

Un líder generador de cultura de servicio debe tener pasión por el cliente. En la pasión por el cliente necesita tener una clara orientación al servicio, desarrollar actitudes que favorezcan su posición acerca de satisfacer las necesidades de otros, y moldearlas para lograr así un cambio cultural dentro de la organización basada en principios éticos que evidencien su integridad como persona y profesional.

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

b) Creer en otros: los líderes orientados al servicio creen ciegamente en las condiciones intrínsecas de las personas para llegar a una alta autorrealización, en especial quienes tengan suficientes conocimientos y aptitudes para desarrollar e implantar una alta motivación al logro, conducente a la obtención de resultados de excelencia. Con estas competencias las personas están en capacidad de establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia de servicio, y con la creencia de que la gente es digna de confianza.

Por tanto, se hace necesario establecer un proceso de comunicación con las siguientes características: 1) una finalidad claramente establecida 2) debe ser multidireccional, hacia todos los sentidos y niveles de la organización; 3) tiene que estar debidamente instrumentada, valiéndose de soportes, herramientas y equipos, así como de indicadores seleccionados en función de los objetivos; 4) debe estar adaptada a los sistemas de información de la organización y 5) debe ser lo suficientemente flexible para integrar lo informal y crear estructuras que contribuyan a la consecución de la excelencia de servicio.

c) Querer el trabajo: los líderes exitosos orientados al servicio hacen lo que quieren, porque quieren lo que hacen, como tienen una alta motivación al logro se imponen riesgos de muchas complejidades, desarrollan una gran capacidad de prospección y asertividad y, las incertidumbres las enfrentan con un gran deseo de triunfar y en verdad son triunfadores. El líder no sólo debe enseñar el funcionamiento del negocio, sino con el ejemplo debe mostrar su estilo, valores y excelencia. El amor a la empresa, es el combustible de las altas normas de los líderes de servicio.

d) Integridad: estos líderes tienen grandes principios éticos y morales, en consecuencia siempre están haciendo lo correcto y actuando de buena fe, concediéndole gran importancia al principio de justicia y equidad, así como también la coherencia y veracidad hacia los clientes, tanto internos como externos.

La integridad como persona y como profesional es una cualidad esencial del liderazgo de servicio. De allí que para cultivar el potencial de liderazgo en servicio se requiere promover a las personas indicadas, logrando que amplíen sus horizontes, ayuden a la empresa y sean ejemplo para sus empleados en lo que a liderazgo concierne. Así mismo, es necesario poner énfasis en la participación personal, no se debe tomar a los empleados como simples ejecutores de las tareas de la empresa, al contrario hay que hacerlos partícipes de todas las estrategias que sean parte del equipo y así por medio del compromiso realizar sus labores con alto grado de servicio. Igualmente, se debe poner énfasis en el factor confianza, cultivar el liderazgo es tener confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados.

La confianza inspira sensación de pertenencia, lo cual inspira a la vez comportamientos de liderazgo y finalmente, se debe fomentar el aprendizaje para el liderazgo, mediante la implantación por parte de la administración de procesos de aprendizaje continuo, para que todos los empleados en equipo sepan lo importante que es utilizarlo adecuadamente en la prestación de servicios. El líder debe

facultar a los miembros de la organización para asumir riesgos y tomar decisiones que favorezcan la calidad de servicio que se ofrece.

Productividad

Dentro del contexto empresarial y laboral el desempeño de los trabajadores, constituye uno de los factores predominantes para la consideración del comportamiento organizacional. Sin subestimar el conjunto de elementos que contribuyen en la realización de una labor efectiva, entre estos, los recursos materiales, económicos, y la infraestructura. Siendo la sinergia entre todos los elementos o factores mencionados, los que contribuyen al rendimiento o productividad de la organización.

En función a lo expuesto, Toro (2001), refiere que la productividad tiene sentidos diferentes cuando se le relaciona con rendimiento organizacional o desde el punto de vista del rendimiento individual. En el primer caso, es preciso considerar agentes causales de orden económico, tecnológico, organizacional o administrativos; en el segundo caso, otras variables tienen un valor causal más importante, a saber los conocimientos, habilidades, motivación, intereses, expectativas, liderazgo, comunicación. Los dos conceptos difieren desde el punto de vista analítico pero se relacionan: la productividad individual es uno de los determinantes de la productividad organizacional. El recurso humano es el activo más preciado que tienen las organizaciones, por esta razón es importante conocer los aspectos que pueden afectar los niveles de productividad.

Las organizaciones inteligentes reconocen el poder y el talento que tiene la gente para impactar positiva y permanentemente en los niveles de productividad, abren espacios y crean una comunicación abierta, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a los objetivos comunes, permiten la flexibilidad de roles y rompen rutinas, crean relaciones de confianza y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje (Matamala, 2005).

Las organizaciones, deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento teórico-científico, para investigar el comportamiento humano tanto en la dimensión del ser (humano-social), como en la dimensión del hacer (laboral-productivo).

A criterio de Peña (2005) citado por Palomo (2007), la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejerce en cada organización.

A nivel de las organizaciones, los gerentes encargados de la gestión humana, deben conducir al personal a lograr un aumento en los niveles de eficacia y eficiencia, a través del trabajo en grupo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad, para mejorar los procesos, aumentar la producción de bienes o cober-

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

tura de los servicios, mejorar la calidad de los productos, bienes o servicios, y lograr la satisfacción de los usuarios.

La productividad es considerada, de acuerdo autores como Martínez y Nosnika (1991) citado por Sumanth (1997), una consecuencia directa del rendimiento del personal. Es decir, en este caso se da a la productividad una definición más amplia, comprensiva e integral. Consiste en el logro de un resultado, a partir de la aplicación de un desempeño particular, en la utilización y transformación de los recursos o insumos necesarios. Concepto que contempla la presencia y relación de tres elementos: el producto o resultado que aparece como consecuencia; el desempeño, analizado desde el punto de vista de su eficiencia personal y los insumos o recursos que tienen valor interviniente en el proceso.

Sobre la base de la conceptualización dada, en esta revisión se consideró relevante analizar, las siguientes definiciones de Productividad.

Barro y Jiménez (1991), la productividad es la relación entre lo físicamente producido (servicios o bienes de consumo) en la empresa y lo invertido en bienes físicos (equipo, instalaciones, materia prima, personal etc.) para realizar un determinado producto o servicio.

Para Sumanth (1997), la productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de productividad del capital de la inversión o de la materia prima, según, si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la calidad de materia prima.

Para Romero y Bustamante (1992), la productividad es el resultado de la eficacia, aumentar la productividad, es facilitar el desempeño de un trabajo para terminar los productos antes.

Según Werther y Keith (2000), la productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y lo que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. Mediante avances en la productividad los administradores pueden reducir costos, ahorrar los escasos recursos y mejorar las utilidades. La existencia de mejores niveles de utilidad permite que una organización mejore sus niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones laborales. El resultado puede ser una mejor calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Soporte metodológico

Bajo un enfoque positivista, un tipo de investigación analítica, descriptiva, de campo. Un diseño no experimental descriptivo. La población estuvo conformada por las autoridades de las Universidades José Gregorio Hernández (UJGH), Rafael Urdaneta (URU) y la Cecilio Acosta (UNICA), que en su tota-

lidad representan la cantidad de Treinta y Siete (37) individuos. Estas instituciones fueron seleccionadas de manera intencional, tomando como criterio la accesibilidad a la información y la localización geográfica. No fue considerada objeto de este análisis, la URBE, por ser la organización donde laboran los autores de este trabajo y podía privar la subjetividad al momento de tabular los datos obtenidos. Utilizando para la recolección de datos un cuestionario conformado por 40 reactivos y una escala de respuestas que van de siempre a nunca. Recurriendo a la estadística descriptiva para el análisis de los datos.

Resultados

Los resultados obtenidos dejan en evidencia que las autoridades universitarias se muestran como líderes que tienen claras sus debilidades y fortalezas, saben cómo sus emociones afectan su desempeño laboral, se sienten capaces de alcanzar las metas que se propongan, son claros y honestos en su gestión, transmiten a sus subordinados su compromiso con el alcance de los objetivos de la empresa. Sin embargo, se les dificulta asumir los cambios y las innovaciones y entender las necesidades de sus subordinados.

En cuanto a las características fundamentales del liderazgo de servicio que inciden en el comportamiento de las autoridades de las organizaciones analizadas, destacan fundamentalmente la capacidad de escuchar, persuasión, compromiso y disposición de servicio, siendo las menos frecuentes la conciencia, formación de una comunidad y la empatía.

Por otro lado, las respuestas de los sujetos estuvieron orientadas a considerar con mayor énfasis la calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, innovación y tecnología, siendo los factores que con menor puntaje se señalaron la eficiencia y la eficacia. De acuerdo a esto, las autoridades universitarias estudiadas tienden a obviar que estos dos últimos aspectos (eficacia y eficiencia) determinan la efectividad no sólo organizacional, sino también gerencial y personal y por ende la productividad.

Conclusiones

La práctica constante de la colaboración y el trabajo en equipo, indica que saben conjugar el compromiso asumido con el esfuerzo realizado, a los fines de construir una identidad organizacional. Lo que deja claro que existe un estilo de liderazgo fundamentado en dirección, entrenamiento, apoyo y delegación que incide en la productividad de las organizaciones universitarias objeto de estudio.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la relación interpersonal entre el equipo gerencial que lidera todos los procesos y sus trabajadores. Esto puede lograrse con actividades extramuros, charlas de manejo de grupos, motivación y mejorando las técnicas comunicacionales.

El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada

Asumir la propuesta generada de manera que permita alcanzar un alto nivel de productividad, partiendo de un liderazgo de servicio complementado con un control de gestión.

Referencias bibliográficas

- Annicchiarico, Elvira; Martínez, Cynthia y Moreno, Jorge. (2000). Gestión tecnológica, transferencia y desarrollo tecnológico en una economía de mercado. **Revista Telos**. Vol. 2. N°. 1. Venezuela (Pp. 11-18)
- Barro, Robert y Jiménez, Félix (1991). **Crecimiento económico: enfoques y modelos**. Pontificia Universidad Católica del Perú. Cartolan editora. Perú.
- Berry, Leonard. (2002). **Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente**. Editorial Norma. Colombia.
- Blanchard, Ken (2007). **Liderazgo al más alto nivel. Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- Beazley, Hamilton; Boenisch; Jeremiah; Harden, David (2004) **La continuidad del conocimiento en las empresas**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Duffuaa, Salih; Raof, A; Dixon, John. (2002). **Sistema de mantenimiento Planeación y Control**. Editorial Limusa Wiley. México.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y Mckee, Annie (2004). **El Líder Resonante**. Editorial Melvin C.A. España.
- Lewin, Rodrigo (2002). **La complejidad**. El caos como generador del orden. Editorial Paidós. España.
- Mapcal (2005). **Gestión y motivación del personal**. Guías de gestión de la pequeña empresa. Díaz de Santos Editores. España.
- Martínez, Teresa y Muñoz, Marina (2003) Aplicación del cuestionario de personalidad situacional (CPS) en una muestra de delincuentes encarcelados. **Revista sicopatología clínica, legal y forense**. Vol. 3 No. 2. Páginas 29-43. Base de datos DIALNET.
- Páez, C. (2005). Cultivar el liderazgo en servicios. Extraído de: www.pymesdominicanas.com consulta 26/07/12.
- Palomo, María. (2007). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. Libros Profesionales de Empresa. ESIC Editorial. 4ta. Edición. España.
- Romero, Olga y Bustamante, Carmen. (1992). **Construcción motivacional del crecimiento psicológico**. Memorias EVEMO 4. Fundaevemo. Mérida. Venezuela.
- Sumanth, David (1997). **Excelencia directiva para lograr la productividad**. CECSA. México.
- Tawfix, Lois y Chauvel, Ann (1999). **Administración de la producción**. Editorial Interamericana. México.

Marcos Albarrán, Cira de Pelekais y Rene Aguirre
Telos Vol. 16, No. 2 (2014) 315 - 326

Toro, Félix (2001). **Desempeño y Productividad**. Cincel Ltda. Colombia.

Werther, William y Keith, Davis (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México.