

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Liderazgo y cultura en la Universidad san Francisco de Quito

Flavio Espinosa

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención
del título de Magíster en Educación**

Quito, diciembre de 2006

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Liderazgo y cultura en la Universidad San Francisco de Quito

Flavio Espinosa

David Lansdale, Ph.D.
Director de Tesis

.....

Diego Quiroga, Ph.D.
Miembro del Comité del Tesis

.....

Monserrat Creamer, Ms.
Miembro del Comité del Tesis

.....

Cornell Menking, Ph.D.
Director de la Maestría en Educación

.....

José Julio Cisneros, Ph.D.
Decano del Colegio de Artes Liberales

.....

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, diciembre de 2006

Resumen

El buen funcionamiento de las organizaciones depende de sus miembros. La interrelación de los mismos genera una cultura concebida y creada por sus líderes. El propósito de este estudio se enfoca en la relación existente entre liderazgo y cultura. La USFQ, una universidad de artes liberales en Quito, Ecuador ha alcanzado un éxito sin precedentes gracias al liderazgo ejercido por su mentalizador y la sinergia del trabajo en equipo a nivel directivo. Dichos líderes con formación científica han gestado, planeado y concebido una cultura rica, diversa, única, y sobre todo caracterizada por el espíritu emprendedor de sus miembros, al haber afrontado los riesgos inherentes en esta aventura universitaria y adaptarse a un entorno cambiante.

Abstract

Organizations are comprised of groups of people. The relationships of these groups produces a culture conceived and created by its leaders. The purpose of this study is to explore the dynamic that exists between culture and leadership. The USFQ, a liberal arts university in Quito, Ecuador, has been able to attain a level of unprecedented success, driven by the influential leadership of its founders and the synergy of the tasks carried out by its directors through conscientious team-work. These leaders with their training as scientists have conceived, planned and created a culture that is rich, diverse and unique. Its most outstanding characteristic is that of the entrepreneurial spirit of its participants when facing the challenges of launching this academic adventure while adapting to a constantly changing environment.

Agradecimiento

Deseo en primer lugar dar gracias a Dios, pues me ha dado la fortaleza y los dones para desarrollarme; a la USFQ por haberme brindado la posibilidad de una educación diferente, a sus líderes por las facilidades que me brindaron y a todos quienes hicieron posible el desarrollo de este estudio. Y de manera especial a David Lansdale que además de su amistad, me ha ofrecido su apoyo incondicional que este trabajo culmine en éxito.

Tabla de contenido

	Pág.
Tabla de contenido.....	i
Tablas y gráficos	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA...	4
III. IMPORTANCIA / SIGNIFICANCIA DEL ESTUDIO.....	4
IV. MARCO TEÓRICO.....	5
IV. A. CULTURA.....	6
IV. A. 1. Cultura organizacional.....	7
IV. A. 2. Definición de cultura organizacional...	8
IV. A. 3. Formación, consolidación y transmisión de la cultura.....	10
IV. A. 4. Niveles de cultura.....	16
IV. A. 5. Saga	17
IV. A. 6. Categorización de culturas.....	18
IV. B. LIDERAZGO.....	20
IV. B. 1. Motivación	21
IV. B. 2. Teoría X y Teoría Y...	21
IV. B. 3. Estilos de liderazgo	22
IV. B. 3. 1. Liderazgo transformacional y transaccional.....	24
IV. C. CAOS Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.....	25
IV. D. NEXO ENTRE CULTURA Y LIDERAZGO...	31
IV. D. 1. Formación de la cultura por sus líderes	32
V. METODOLOGÍA...	35
V. A. TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
V. B. UNIDAD DE ANÁLISIS	36
V. C. FUENTES DE INFORMACIÓN	36
V. D. PARTICIPANTES.....	37
V. E. INFLUENCIAS, TENDENCIAS Y ANTECEDENTES DEL INVESTIGADOR	40
V. F. INSTRUMENTOS.	40
V. G. PROCEDIMIENTO Y CRONOGRAMA.....	41
VI. DESCRIPCIÓN NARRATIVA.....	44
VI. A. BREVE HISTORIA...	44
VI. B. CRECIMIENTO	51
VI. C. ÉXITO INSTITUCIONAL – LA SAGA.....	59
VI. D. DISTINTIVA	60
VI. E. CULTURA	72
VI. E. 1. Consolidación y transmisión de la cultura	73
VI. E. 1. 1. Misión	73
VI. E. 1. 1. 1. Objetivos	75
VI. E. 1. 1. 2. Programas especiales.	75
VI. E. 1. 1. 3. Filosofía educativa.	78
VI. E. 1. 2. Valores compartidos.....	80

VI. E. 1. 3. Personajes.....	90
VI. E. 1. 4. Relaciones entre sus miembros...	95
VI. E. 1. 5. Mitos.....	97
VI. E. 1. 6. Ocasiones especiales (rituales).....	98
VI. E. 1. 7. Símbolos....	102
VI. E. 2. Clasificación de culturas.....	110
VI. F. LIDERAZGO.....	112
VI. F. 1. Motivación	112
VI. F. 2. Estilos de liderazgo.....	113
VI. F. 2. 1 Liderazgo transformacional y transaccional.....	114
VI. F. 3. Caos y liderazgo en la organización	115
VI. G. NEXO ENTRE CULTURA Y LIDERAZGO	121
VI. G. 1. Formación de la cultura por sus líderes	122
VII. CONCLUSIONES.....	123
VIII. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y DEL INVESTIGADOR.....	130
IX. ANEXOS.....	132
IX. A. Organigrama.....	132
IX. B. Instrumento general.....	133
IX. C. Instrumento para líderes.....	134
IX. D. Entrevistas.....	135
X. BIBLIOGRAFÍA.....	175

Tablas y gráficos

Pág.

Tabla No. 1 Crecimiento Vertiginoso.....	2
Gráfico No. 1 Cultura de la organización.....	8
Gráfico No. 2 La USFQ y el entorno	11
Gráfico No. 3 Consolidación y transmisión de la cultura.....	16
Gráfico No. 4 Niveles de Cultura y su interacción.....	17
Gráfico No. 5 Relación del líder con los miembros de la organización en la formación del ambiente	20
Gráfico No. 6 Formación de la cultura	33
Tabla No. 2 Producción científica global en el 2003 y 2004	56

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación enfoca la relación que existe entre liderazgo y cultura, vínculo inherente y de mucho interés dentro de la literatura del comportamiento organizacional. Este estudio de caso ha sido realizado en la Universidad San Francisco de Quito (USFQ)¹, una corporación privada sin fines de lucro, ubicada en el cantón Quito. La investigación tiene como propósito explorar el papel que ha desempeñado el liderazgo en la formación de la cultura de la USFQ, desde una perspectiva integral, para deducir, en primer lugar, el vínculo entre estos dos temas fundamentales de la organización. Y, en segundo cómo se ha convertido en uno de los establecimientos educativos privados más reconocidos y destacados en el Ecuador.

La investigación se sustenta teóricamente en los preceptos del pionero del estudio de caso sobre tres universidades norteamericanas Burton Clark, que en su libro, *The Distinctive College*, considera “el desarrollo de creencias y poder en el profesorado de mayor rango; liderazgo fuerte, carismático y a largo plazo; prácticas claras y distintivas de enseñanza y currículo; seguidores fieles, apasionados y de apoyo; y la fuerza de la ideología organizacional. Estas son los constituyentes de una *saga organizacional* que le otorgan una identidad única y distintiva a una organización.” (Yetzer, 2004, p. 8).

¹ La Universidad San Francisco de Quito se la conoce como USFQ, siglas que se usarán en este trabajo para denominarla de ahora en adelante.

Cada organización tiene su propia cultura o patrones comunes que desarrollan los participantes para adaptarse al trabajo y al ambiente (Peters & Waterman, 1982; Schein, 1988). Dichos patrones están integrados por una historia particular, valores compartidos, costumbres, percepciones, mitos, ocasiones especiales, y están manejados por sus líderes.

La USFQ se ha tornado distintiva, fundamentalmente por su formación en las artes liberales, y se ha caracterizado por romper con los esquemas tradicionales imperantes en el Ecuador. Sus orígenes se remontan al año 1988, en una pequeña casa ubicada en el centro norte de la ciudad de Quito.

Desde su inicio una de las características que la ha tornado distintiva es la calidad institucional, tanto en el aspecto académico como formativo del individuo, lo cual posibilitó su crecimiento vertiginoso, esta evolución se puede apreciar en la siguiente tabla²:

Tabla No. 1 Crecimiento Vertiginoso

Año	Cantidad de alumnos	Ubicación del Campus
1988	100	12 de octubre
1989	250	12 de octubre
1991	538	Monteserrin
1992	1000	Monteserrin
1994	1234	Cumbayá
2005	4500	Cumbayá

Elaborado por Flavio Espinosa.

² Juan Manuel Rodríguez, Catálogo Académico 1994 – 1995, oficina de registro

La USFQ es considerada una de las mejores alternativas de estudio tras el posicionamiento que ha tenido en la comunidad y forma parte de los distintos establecimientos ecuatorianos que preparan al individuo para su vida profesional, laboral y humana. Estas cualidades la convierten en un claro ejemplo de lo que describió Clark: una universidad distintiva.

Cabe destacar que en un comienzo, esta entidad emprendedora no fue aceptada por el CONUEP, Consejo de Universidades y Escuelas Politecnicas (organismo encargado de regular el funcionamiento de las entidades de orden superior en esa época); Recién en su séptimo año de funcionamiento fue reconocida oficialmente (octubre de 1995), aunque en un período menor a cinco años la entidad se había convertido en el referente base de la educación superior, con un prestigio y éxito jamás visto en el Ecuador y probablemente en América Latina, siendo reconocida y apoyada desde sus orígenes por instituciones de educación superior de renombre internacional, tanto en los Estados Unidos de Norteamérica como en Europa. Aunque es un tema bastante complejo, es conveniente mencionar que esta investigación tratará de concatenar los lazos que se producen entre liderazgo y cultura a partir de una perspectiva integral, lo cual posibilitará una comprensión más cercana a la realidad de la USFQ y al mismo tiempo incorporar al lector en este escenario.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El propósito de este estudio es realizar una exploración en la que se buscará describir el vínculo entre liderazgo y cultura, elementos esenciales para el desarrollo de una organización exitosa y de renombre como es la USFQ.

III. IMPORTANCIA / SIGNIFICANCIA DEL ESTUDIO

Este tema puede ayudar a otras organizaciones especialmente educativas, a comprender la importancia del liderazgo y la cultura, puesto que su interrelación armoniosa puede generar una sinergia en la organización en su conjunto.

Debido a que he trabajado como profesor por un lapso aproximado de ocho años en algunas instituciones, he podido apreciar múltiples líderes y autoridades, así como también “culturas” características en cada establecimiento. Este estudio es significativo porque ayuda a clarificar la importancia que tiene el liderazgo en la creación, conducción y manejo de la cultura institucional, puesto que la USFQ es un referente de éxito. En un periodo corto de tiempo (18 años), se ha posicionado entre los mejores establecimientos del país. Este estudio podría suministrar las bases para consolidar una cultura y las características que se requieren en el líder o en el liderazgo.

IV. MARCO TEÓRICO

Desde una perspectiva académica, quien encabeza los estudios sobre cultura organizacional y los cambios que se han producido en los establecimientos de educación superior es Burton Clark (1972). Las tres universidades de artes liberales que él estudió, similares a la USFQ, fueron: Swarthmore College en Pennsylvania, Antioch College en Ohio, y Reed College en Oregon, todas reconocidas como sobresalientes en su entorno, lo que las torna *distintivas*. Este pionero escribió acerca de “sagas” compartidas que ayudan a desarrollar y preservar culturas características, que son básicamente transformaciones culturales de éxito. Al interior de estas instituciones observó un fenómeno particular, que se condensa en esfuerzos heroicos para adaptarse a un entorno cambiante.

Como punto central de este estudio de caso tenemos al “rol del liderazgo en la formación de la cultura.” Es necesario tomar en consideración a uno de los autores más relevantes en el tema de cultura empresarial y liderazgo, Edgar Schein (1988), quien es un soporte en esta investigación. Se incluirá también, debido a la complejidad del tema, la perspectiva de Robbins (2005) la cual analiza desde un punto de vista administrativo la cultura, el liderazgo y la organización en su conjunto. Para entender la articulación compleja entre cultura y liderazgo se debe incluir el punto de vista científico (caos, liderazgo y organización), que serán los lineamientos del marco teórico, estableciendo la relación entre estos conceptos.

IV. A. CULTURA

El término cultura nace en la antigüedad clásica: Grecia y Roma. Para los griegos, cultura surge del término “paidea”, que es el conjunto de leyes y valores instaurados por el hombre, donde la razón prima para tener una vida ordenada en una sociedad. Para los romanos el vocablo cultura procede de “colere”, que significa atender, cuidar, trabajar, cultivar, así como también el habitar, adornar, adorar, honrar: aquello relacionado con la práctica humana, que transforma las cosas que no se encuentran originalmente en la naturaleza (Guerrero, 2002, p. 47). A lo largo de la historia las sociedades se han caracterizado por su “cultura”, es decir por el conjunto de leyes creadas por el hombre para tener una vida en armonía.

El concepto de cultura sigue su proceso de cambio, así el novelista español del siglo 19 Pío Baroja considera que el hombre siempre intenta darse a sí mismo una explicación del universo y de la vida. “Desde un punto de vista práctico, la cultura tiende a producir una idea general de la ciencia, de la moral y del arte que sirva de orientación y de guía en el mundo de las posibilidades de la vida” (Sintes, 1990, p. 169).

En la actualidad existen varias posiciones sobre el término cultura, ya sea desde la antropología y/o la sociología. El desarrollo de este concepto incorpora categorías como: totalidad, praxis humana y política, diferencia, especificidad, adaptabilidad, variabilidad, identidad, cotidianidad, alteridad, entre otras. Según cita Geertz (1972) “no existe una naturaleza humana independiente de la cultura, pues lo que somos como personas, la forma en que nos imaginamos a nosotros, y

a los demás y la forma en que nos relacionamos con los otros hace parte de este proceso” (Geertz, citado por Serje, 2000). Se puede interpretar que para este reconocido antropólogo, no existe la naturaleza humana desligada o independiente de la cultura, pues la considera el lienzo donde se entrelazan un cúmulo de significados, donde el hombre ha tejido e interconectado su vida al igual que la araña con su red.

IV. A. 1. Cultura organizacional

Cada organización, al igual que cualquier sociedad, tiene su propia *cultura* o patrones comunes que desarrollan los participantes para adaptarse al trabajo y al ambiente (Peters & Waterman.1984 y Schein.1988).

Las organizaciones expresan y manifiestan sus propias características y símbolos, comprendiendo éstos como un sistema que son “la fuente de información que, hasta cierto grado mensurable, da forma, dirección particularidad y sentido a un continuo flujo de actividad” (Ariño, 2000, p. 34). La identidad es el proceso de construcciones simbólicas en búsqueda del sentido de pertenencia, forjada por las relaciones que se establecen dentro de una organización. Existen múltiples perspectivas sobre la identidad organizacional: Todos tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos conducimos y relacionamos con los demás. “Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura” Robbins (2005). Adicionalmente Hersey y Blanchard (1977) consideran que la personalidad de una organización es la imagen de la compañía, por lo tanto se podría inferir que la percepción que tiene

la comunidad sobre una determinada cultura organizacional expresa la imagen que dicha organización se ha ganado frente a la comunidad. La cultura y la identidad son temas complementarios en un proceso de construcción constante para comprender la realidad única de cada institución.

IV. A. 2. Definición de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional se ha modificado y/o evolucionado con el paso de los años. Schein (1988), uno de los autores más destacados en el tema, la define como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización para afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficiente para considerarse válida y en consecuencia enseña a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir. En definitiva la cultura se convierte en un sustento que permite a un grupo afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. En el siguiente gráfico, se consolidan las ideas de Schein:

Gráfico No. 1 Cultura de la organización.



Elaborado por Flavio Espinosa a partir de las ideas de Schein (1988)

Otros autores le asignan una connotación, hasta cierto punto mística, como lo expresa Cooper (1998): la cultura es, en sí misma, un fenómeno ampliamente complejo, donde fluye considerable energía, la cual muchas veces no es fácilmente perceptible. Las personas, los mercados, las ideas son únicas y vivas, creadoras e interactivas e inherentemente capaces de cambio, aprendizaje, crecimiento y sinergia. Dicho autor manifiesta que una empresa es lo que nosotros la hagamos si se le trata como algo precioso y vivo, un organismo de ideas creativas y relaciones de confianza que hay que cultivar y nutrir, valorar y celebrar, como una familia, una comunidad o un templo.

Desde una perspectiva académica:

“Cultura en educación superior es definida como la colectividad, recíprocamente formada por patrones, normas, valores, prácticas, creencias y apropiaciones que forman y guían la conducta de los individuos y grupos en una institución de educación superior y provee un cuadro de referencia dentro del cual se interpretan los significados de eventos y acciones dentro y fuera del campus” (Kuh & Whitt, citado por Yetzer, 2004).

Otro enfoque educativo lo presenta Owens (2004). Al igual que Geertz, considera que la cultura es un sistema de valores y creencias que interactúa con la gente, con la estructura organizacional y sistemas de control para producir normas de conducta. Entonces la cultura puede ser definida como el compartir desde la filosofía, ideología, valores, proposiciones, creencias, expectativas, hasta las actitudes y normas que mantienen una comunidad junta.

Una de las definiciones más simples es la que manifiestan Deal y Kennedy (1982): cultura es “la forma como hacemos las cosas por aquí” (Deal y Kennedy, citado por Goodstein, 1988). Esta frase simple refleja que cada organización concibe una forma exclusiva de efectuar sus prácticas cotidianas. Finalmente,

Bolman & Deal (1995) consideran que la cultura nos lleva más allá de los niveles de conciencia de la organización para capturar unas fuerzas mucho más profundas y poderosas en los sucesos cotidianos. De las definiciones anteriores se puede desprender que el concepto de cultura ocupa un lugar importante en el discurso académico y gerencial, porque cumple con un papel decisivo dentro de cada institución.

Por su espíritu de lucha y perseverancia, por la flexibilidad que existe en su interior, por su dinamismo y crecimiento, la cultura e identidad de la USFQ se han tornado únicas en su entorno. Estas características, además de otras, constituyen el conjunto de rasgos distintivos que le han permitido ganarse a pulso un lugar preponderante en la sociedad ecuatoriana.

IV. A. 3. Formación, consolidación y transmisión de la cultura

La cultura se forma como la respuesta de integración interna y adaptación externa de un grupo definido. La consolidación es un proceso complejo que permite a sus miembros integrarse, aclimatarse y formar parte de la organización. Se consolida y transmite cuando dentro de la organización se desarrollan: misión, valores compartidos, historia única y personajes importantes, mitos o anécdotas, ritos o rituales, símbolos materiales, lenguaje, ambiente y relaciones entre sus miembros. Estos puntos se detallan a continuación.

Misión. Goodstein (1998) manifiesta que la misión dentro de una organización es de vital importancia, es la razón de ser y por la cual existe la

empresa, además de ser el punto de unión y de consenso. En definitiva, la misión cumple con la tarea de orientar a la organización y guiar todas sus acciones.

Desde una perspectiva académica, Clark argumenta la importancia de la misión, pues es lo que la institución cree, es su línea de acción y dirección en que se está moviendo. Si ésta es atacada por fuerzas exteriores, demanda importantes ajustes dentro de la organización.

Valores compartidos o predominantes. La cultura está sustentada en valores, que son la base para las acciones. Estos, según Robbins (1999), representan convicciones por qué un modo de conducta es preferible a otro. El sistema de valores se identifica con la importancia relativa que asignamos a valores como: libertad, placer, respeto e igualdad, entre otros. De manera afín Duart (1999) expresa que los valores compartidos son la base de la educación organizativa o la manera como la organización educa a sus miembros.

En la USFQ encontramos los siguientes valores: el empoderamiento, la formación de los docentes además de una mente libertadora con imaginación y flexibilidad, libertad de pensamiento, de religión, de política; además las artes liberales representan una de las bases donde se funden los conceptos de belleza, bondad y verdad. Sus miembros presentan una tendencia a ser emprendedores, correr riesgos, ir contra corriente y tendencia a la acción, flexibilidad y lo que no se acepta es la corrupción y la burocracia, pues atentan contra los valores representativos de la organización.

Historia única y personajes importantes. Para entender la cultura de una empresa se debe tomar en cuenta la historia y los personajes que la marcaron (Bartoli, 1992). Adicionalmente, es necesario comprender la personalidad, la formación de sus fundadores, y su filosofía subyacente. La historia de cada organización refleja los acontecimientos más importantes de la misma y cómo han enfrentado los problemas que se les presentan en el cotidiano vivir. Cabe tomar en consideración los acontecimientos que dieron origen a dicha organización y cuál era el entorno.



Elaborado por Flavio Espinosa, adaptado de Robbins (2005).

En el caso particular de la USFQ, quien constituye la base de esta entidad, primeramente es su mentalizador y fundador, Santiago Gangotena, Canciller de la Universidad quien puede ser descrito como científico y místico, por la influencia que tiene de la filosofía oriental, el conocimiento en las ciencias occidentales, y finalmente el artista. Otros personajes importantes, además de ser reconocidos científicos, son Carlos Montúfar y Bruce Hoeneisen, este último también artista. Los puntos de vista expuestos: científico, místico y artístico, ayudarán a entender la cultura de la Universidad.

Mitos o anécdotas. Robbins (2005) manifiesta que los mitos son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones ante errores y aciertos. Bolman & Deal (1995) consideran que los cuentos y anécdotas, además de reforzar la identidad del grupo, transmiten historia y valores. Desde una perspectiva académica de educación superior, Clark (1975) manifiesta que los mitos respaldan la reputación de prestigio y transforman a una simple organización en una institución muy admirada. Adicionalmente el autor incluye el término “saga”, que se refiere a una suma de logros y eventos que otorgan identidad cultural a una organización.

Ritos o rituales. Son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, metas y personajes importantes, estos hechos refuerzan la determinación y el optimismo (Robbins, 2005). Whitney & Packer (2001) manifiestan que para celebrar el éxito creamos las ceremonias que permiten la pertenencia a un grupo, pues necesitamos creer que existe un bien colectivo y un bien individual para tener armonía, empatizar con los demás y sentir la camaradería.

“El vínculo social creado por el rito debe ser concebible (simbolizado) y viable (instituido); en este sentido, el rito es un agente mediador, creador de mediaciones simbólicas e institucionales que permiten a los actores sociales identificarse con otros y distinguirse de otros, en definitiva, que permiten establecer entre unos y otros lazos de sentido social.” (Augé, 2000, p.29).

Bolman & Deal (1995) manifiestan que las ceremonias y rituales dan significado y dirección a nuestras vidas, además de elevar el espíritu y reforzar valores. Desde una perspectiva científico-espiritual Capra & Steindl-Rast consideran que el objetivo del ritual es celebrar una y otra vez nuestra pertenencia más profunda.

Símbolos. Son objetos, gestos, sonidos e imágenes que representan algo diferente a lo que son en sí mismos. La función que tienen es la de proporcionar nociones sobre lo que significan las cosas en el mundo Keller & otros (2000).

Los símbolos constituyen el corazón de la vida social como lo describe Clifford Geertz (1973): “El comportamiento del hombre ...sin la dirección de sistemas organizados de símbolos significativos...sería prácticamente ingobernable, un caos total de actos sin dirección y de emociones explosivas, su experiencia virtualmente privada de forma. La cultura, la totalidad acumulada de tales (símbolos), no es exactamente un adorno de la existencia humana ...sino una condición esencial de ella” (Geertz, 1973, p. 46).

Roland Barthes (1970) manifiesta que “todo símbolo se divide en dos niveles íntimamente relacionados, lo metafórico que remite a su significado y lo taxonómico a la clasificación. El significado tiene una estrecha relación entre la experiencia y el contexto. La clasificación es la división de acuerdo a su función, que es muy importante para las grandes instituciones, ya que genera un nivel de cotidianidad” pág. 49. Levine & Gelles (2001) manifiestan que los símbolos son a menudo objetos ordinarios que han adquirido un significado especial.

Refiriéndose a esta clasificación y desde un punto de vista administrativo, Robbins (2005) considera que los símbolos materiales sirven para crear la personalidad de una organización, lo cual se refleja en la disposición y características de las instalaciones, el atuendo de los empleados, tamaño de las oficinas, elegancia del mobiliario. Dichos símbolos comunican a sus miembros

qué es importante, los comportamientos que se esperan y se consideran apropiados.

“Nuestros nexos con el ayer y el mañana dependen también de los aspectos estéticos, emocionales y simbólicos de la vida humana; de las leyendas representaciones y celebraciones. Sin la fantasía y lo festivo el hombre no sería en absoluto un ser histórico” (Cox (1969) citado en Bolman & Deal (1995).

Marin & Otros (1994) distingue las siguientes formas simbólicas:

- Objetos: artefactos, escenario físico, modo de vestir, etc.
- Formas lingüísticas: metáforas, narraciones (mitos, historias, leyendas, sagas), etc.
- Acciones: ritos, rituales, ceremonias, etc.
- Héroes simbólicos

Lenguaje. La expresión es el modo de identificar a los miembros de una cultura. La difusión del lenguaje es una constancia de aceptación y la decisión de conservarla (Robbins, 2005). Bolman & Deal expresan que el lenguaje común mantiene unido al grupo y es un signo visible de pertenencia a un equipo, en el caso del lenguaje especializado (jerga) fomenta la cohesión y el compromiso. Dentro del lenguaje se puede tomar en consideración el humor y el juego, que tienen la capacidad de reducir la tensión y estimular la creatividad (Bolman & Deal).

Ambiente interno (relaciones entre sus miembros). Hersey & Blanchard exponen que adicionalmente a las exigencias del trabajo, las variables ambientales pueden ser vistas o formadas por dos componentes básicos: personalidad y expectativas. La personalidad está definida a través de los patrones de comportamiento, tal como estos son percibidos por los otros, se engendran hábitos de acción que se tornan más o menos previsibles para los que trabajan con

un individuo. Las expectativas definen en la persona lo que debe hacer en variadas circunstancias.

El siguiente cuadro muestra la interrelación de los elementos que permiten la consolidación y la transmisión de la cultura en la USFQ.

Grafico No. 3 Consolidación y transmisión de la cultura

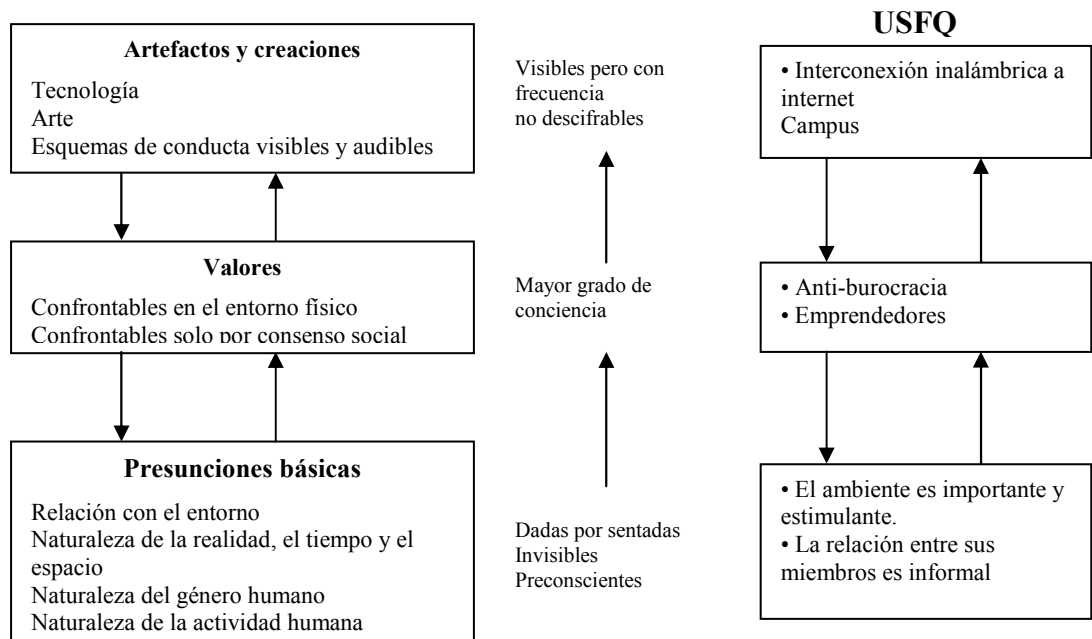


Elaborado por Flavio Espinosa, adaptado de Owens (2004)

IV. A. 4. Niveles de cultura

Para Schein el nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones que viene dado por el entorno físico y social. Las presunciones básicas sobre la naturaleza humana y sus diversas relaciones, son la esencia, lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas son manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Gráfico No. 4 Niveles de Cultura y su interacción. Schein (1988)



Elaborado por Flavio Espinosa, adaptado de Schein

La gráfica anterior es un bosquejo de lo que se puede apreciar dentro de la USFQ en sus niveles de cultura, desde lo más visible que es el campus, con una arquitectura única y llena de detalles, pasando por los valores, que son convicciones en el que un modo de conducta es preferible a otro, hasta las presunciones básicas son la esencia de la cultura; como ejemplo se presenta la importancia del ambiente y las relaciones entre sus miembros.

IV. A. 5. Saga

La saga o hazaña es una de las mejores formas de darle una identidad a la cultura de una organización, puede ser considerado el estadio más alto de desarrollo al que puede aspirar una entidad. Una definición clara y precisa de una saga es la que manifiesta Clark:

“Una saga organizacional es una comprensión colectiva de un talento sin igual basado en hazañas históricas de una organización formal, ofreciendo fuertes vínculos normativos dentro y fuera de la organización. Los seguidores dan lealtad a la organización y tienen orgullo de identificarse con ésta. Una saga comienza con un fuerte propósito, establecido por un hombre (o un pequeño grupo) con una misión, que es cumplida como ésta es comprendida en las prácticas organizacionales y los valores del grupo dominante directivo de la organización, usualmente toma décadas para desarrollarse” (Clark 1972, p. 178).

Cabe destacar que la hazaña efectuada por la USFQ tomó menos de una década en desarrollarse, período en el cual la entidad pasó del anonimato a la fama, ya que es un referente a nivel local. Se puede complementar lo anterior con la siguiente idea extraída de Clark, que torna distintiva a una institución de orden superior y que calza perfectamente con la USFQ:

“Las organizaciones educativas con leyendas poderosas poseen un sentido muy desarrollado de su misión, líderes carismáticos a la cabeza, un grupo muy comprometido de profesores, programas de instrucción únicos, estudiantes muy conscientes y un amplio apoyo social de sus egresados y de otros miembros importantes de la comunidad” (Clark, 1972, p. 179).

IV. A. 6. Categorización de culturas

Dentro de la categorización de las culturas se han tomado en consideración aquellas que reflejan atributos cercanos a los existentes en la USFQ, porque describen características que se consideran importantes dentro de esta cultura.

De logro. Este tipo de cultura manifiesta que “todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo” Goodstein (1988).

De servicio. Dentro de este modelo de cultura se valora el cuidado de los clientes: descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente.

Todo lo anterior requiere de una buena comunicación que juega un papel importante en la estrategia de personalización. Adicionalmente las buenas organizaciones de servicio contratan empleados sociables y cordiales Robbins (2005).

De innovación. Esta variante de cultura agrupa algunas de las siguientes variables: retos y participación, libertad, confianza y franqueza, tiempo para las ideas, sentido del humor, solución de conflictos, polémicas y riesgos.

Las compañías innovadoras son especialmente diestras para responder al cambio en su entorno; se mantienen cercanas al consumidor y aprenden de la gente a la que sirven. La productividad se da a través de las personas; por tanto existe un respeto al individuo, y así logran obtener un extraordinario esfuerzo de gente ordinaria gracias al liderazgo mediante altos niveles de motivación y moralidad. Adicionalmente, tienen buenos canales de comunicación (Peters & Waterman. 1982).

IV. B. LIDERAZGO

Al ser este probablemente uno de los temas más complejos debido a la abundancia de literatura en torno a este tópico, se ha tomado en cuenta la definición de Robbins (2005) que es compartida por muchos autores. En ésta se considera al liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos.

Desde una perspectiva más amplia se puede definir al liderazgo como el comportamiento de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo para la realización de un objetivo. El comportamiento del líder modela las relaciones entre él y los miembros del grupo de trabajo, para tratar de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y métodos de acción. Por otro lado, se debe tomar en consideración un comportamiento que indique amistad, confianza mutua, afecto en las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo (Hersey & Blanchard, 1977). En el siguiente cuadro se puede apreciar que el líder es el centro de interrelación dentro de la organización:

Gráfico No. 5 Relación del líder con los miembros de la organización en la formación del ambiente



Elaborado por Flavio Espinosa, adaptado de Hersey & Blanchard (1977)

IV. B. 1. Motivación

Cuando las necesidades psicológicas de un individuo son satisfechas, esta satisfacción llega a ser un importante factor de motivación en la conducta humana. Es fácil reconocer que una persona que carece de una dieta apropiada, seguramente está enferma, del mismo modo la privación de necesidades psicológicas trae consecuencias en la conducta (Douglas McGregor, citado por Carver & Sergiovanni, 1969).

Cuando se analiza la relación líder-grupo-motivación, se encuentran varias tesis planteadas a partir de la naturaleza humana, a continuación se citan algunas de ellas.

IV. B. 2. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor (1960) se basó en suposiciones respecto a la naturaleza humana y la motivación del hombre para crear dos teorías contrastantes. La teoría X supone que la mayoría de las personas prefiere ser dirigida, no se interesa por responsabilidades, y desea seguridad por encima de todo. Esta filosofía está acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, ventajas de empleo y amenaza de castigo. Quienes aceptan las suposiciones de la teoría X, tienden a estructurar, controlar y supervisar rigurosamente a sus empleados. Los que utilizan esta teoría para manejar a la gente admiten que el control externo es adecuado para lidiar con personas que no merecen confianza, son irresponsables e inmaduras.

La teoría Y es una teoría alternativa del comportamiento humano. Admite que el hombre puede ser motivado de manera adecuada, dirigirse a sí mismo y ser creativo en el trabajo. Por eso la administración debe tener como tarea esencial despertar las potencialidades humanas, porque las personas, cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad, ya están razonablemente satisfechas, tienen necesidades sociales de estima y de auto-realización que comienzan a tornarse predominantes. Quienes aceptan esta teoría no estructuran el trabajo, no controlan y no supervisan rigurosamente el ambiente laboral. Contrariamente ayudan en los procesos para que los empleados tengan cada vez menos controles externos, permitiendo un auto dominio cada vez mayor. Los empleados son capaces de conseguir la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización en este tipo de ambiente, muchas veces enriquecido en el trabajo.

La teoría Y está acorde a las prácticas cotidianas en la USFQ, donde se asignan responsabilidades a cada individuo, y éste sabrá cómo cumple con sus deberes y obligaciones. Cabe destacar que algo que se evita en esta institución es la burocratización que está inmersa en la teoría X.

IV. B. 3. Estilos de liderazgo

Debido a la dificultad de encontrar un estilo de liderazgo que encaje con los patrones de comportamiento existentes en la USFQ, este estudio ha tomado en consideración aquellos estilos, cuyas características se aproximan de alguna manera a la realidad de la USFQ.

Los estudios de la Universidad de Iowa dirigidos por Kurt Lewin (1938), exploraron tres estilos de liderazgo. El estilo *autocrático* describe a un líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. En la USFQ se puede apreciar que existe centralización de la autoridad en las grandes decisiones que toma directamente su líder, Santiago Gangotena.

El estilo *democrático* describe a un líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo. La retroalimentación es una oportunidad para instruir e ilustrar a los empleados. En la USFQ se ha involucrado a sus miembros en la toma de decisiones como lo expresa su líder que muchas ideas salieron del grupo de trabajo.

En el estilo *laissez-faire*, el líder da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada. En la USFQ se aprecia que la palabra libertad tiene una connotación especial: cada quien puede hacer su trabajo como mejor lo considere. Ejemplo de esto es que no existe vigilancia sobre las tareas diarias o cotidianas, como podría ser el control en el horario de entrada o salida, en la USFQ lo primordial son los resultados.

En la USFQ se observan estos tres tipos de liderazgo, las decisiones de alto riesgo lo hace exclusivamente la plana mayor. Cuando se necesita ideas para lo administrativo o académico se da rienda suelta a la creatividad de la comunidad universitaria, en un constante debatir. Esto hace a la institución un organismo de éxito, ya que crea un ambiente y lazos de pertenencia entre sus miembros.

IV. B. 3. 1. Liderazgo transformacional y transaccional

El teórico del liderazgo James McGregor Burns (1979) sugiere que las metas socialmente útiles no solo tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, sino elevarlos a un nivel moral superior. A esto lo ha denominado liderazgo transformacional. El líder proporciona atención individualizada, cambia la conciencia de sus seguidores en cuanto a la manera de ver los viejos problemas, es capaz de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo. A lo anterior se adiciona una motivación intelectual gracias al carisma que posee. Se podría pensar que en la USFQ se ha generado un liderazgo transformacional, por los resultados obtenidos, por los problemas enfrentados, por romper con los paradigmas existentes.

El liderazgo transaccional está caracterizado por un líder que guía o motiva a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. En la USFQ ha existido una fuerte guía y motivación, el objetivo al que se ha dirigido es la excelencia académica y formación integral del alumno, donde sus miembros se han acoplado en múltiples tareas de trabajo en equipo. El resultado en el tiempo ha sido un sitio de referencia de los centros de educación superior.

Estas dos posibilidades de liderazgo están presentes en la USFQ, debido a que la una no es excluyente de la otra, se podría pensar que existe una transición del liderazgo transaccional hacia el transformacional.

IV. C. CAOS Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Hablar sobre caos y liderazgo parece ser contradictorio. Sin embargo, hay teorías que explican su relación, como se lo puede apreciar en el engranaje de los elementos del cosmos. Cuando la humanidad observaba los fenómenos naturales, buscaba las respuestas a las regularidades de la naturaleza y a la inexplicable complejidad del universo. En un comienzo los científicos los analizaron desde las teorías que se basan en un pensamiento lineal y reduccionista: causa – efecto³, más no los llevó a la comprensión absoluta de la realidad. Esta imposibilidad de entender la naturaleza desarrolla en la ciencia una nueva visión sobre la complejidad para entender a los sistemas. Este pensamiento no lineal lleva a plantearse una teoría en la cual “la realidad ésta formada de innumerables cosas aisladas donde la mayor parte de ellas se interconectan formando verdaderas redes de intercambio...” (Barba, 2005, p.191). Esta es conocida como la teoría de la complejidad y el caos, en la cual conviven el caos y el orden: ..”. El caos es esa ocurrencia improbable en la que no pueden encontrarse patrones ni se pueden comprender interrelaciones” (Pascale & Otros, 2002, p.26).

El avance general de las ciencias ha estado ligado al progreso de la física, matemática y la biología. Es en ellas donde tienen origen estas nuevas teorías y permiten hoy una mejor comprensión de la realidad en sus múltiples aspectos, debido a que la ciencia de la complejidad es un método interdisciplinario para todo tipo de sistema, que hoy se los considera vivos.

³ Como lo afirmaban las teorías de Newton: “cada evento es la consecuencia de una causa bien definida...” (Barba, 2005, p. 188)

Desde esta perspectiva Pascale & Otros afirman que “se está gestando un nuevo renacimiento científico, que alterará la forma de competir entre las empresas y substituirá el modo de dirigir las” (2002, p.19). Como ha sucedido en la USFQ por la formación de sus fundadores, ellos poseen un punto de vista científico y no se rigen a patrones establecidos bajo los cuales se haya desarrollado la entidad. Esta visión y forma científica de trabajo podría ser la causante del éxito de la universidad:

“las organizaciones solo pueden sobrevivir atrayendo los ojos, los oídos, las mentes y las emociones de todos los individuos y alentándolos a actuar sobre su conocimiento y sus creencias. El nuevo modelo de los sistemas vivos crecerá y se mantendrá porque se acerca más a lo que somos como seres humanos” (Pascale & Otros, 2000, p. 85).

Lo citado anteriormente relaciona a la organización con un sistema vivo. Esto ha sucedido en la USFQ, ya que ha estado en constante crecimiento, adaptación tanto interna como externa, al haberse ajustado a los requerimientos y necesidades de la sociedad por haber ofrecido expectativas cada vez mayores a sus clientes y a la comunidad.

Esta nueva tendencia de un **liderazgo adaptativo**, descrito inicialmente por Heifetz (1977), se basa en la importancia de entender el concepto de “aprender de cómo aprender.” Este estilo de liderazgo requiere de una estrategia explícita de aprendizaje en el ámbito personal, grupal, organizacional y social, que estimule la modificación del comportamiento a la luz de la revisión de sus propios marcos de referencia.

Se entiende por adaptación a la característica de los sistemas vivos que sobreviven a todo tipo de adversidades, en su entorno natural. De igual manera el líder adaptativo aprende de su entorno –“aprender a aprender”- y es capaz de

utilizar todas las herramientas para que ocurra aquello que nunca hubiese sido posible en condiciones naturales. “Para iniciar y conducir un viaje adaptativo se necesita de un estilo de liderazgo innovador y poco convencional” (Pascale & otros, p. 28). La USFQ posee líderes adaptativos que conocen la importancia de adecuar el trabajo para lograr una comprensión de cada una de sus partes como un todo. Pascale & Otros consideran que inicialmente los líderes adaptativos se centran en sus seguidores para que ayuden a salir adelante:

1. Comunicando la urgencia del reto adaptativo (amenaza de muerte);
2. Estableciendo una amplia comprensión de las circunstancias que crean el problema para aclarar por qué no funcionan las soluciones tradicionales (lo que sostiene el equilibrio)
3. Manteniendo la tensión hasta que se ofrezcan soluciones (diversidad genética).

En este proceso, los líderes de la USFQ se encontraron con negativas y augurios sobre la creación y estabilidad de la institución. Muchos pensaron que ni siquiera duraría un semestre (amenaza de muerte) y, contrariamente pasó del anonimato a un posicionamiento relevante como referente educativo. Las soluciones que se han efectuado en la entidad rompen con los esquemas tradicionales por los puntos de vista y opiniones diversas en su interior.

La nueva ciencia provee un conocimiento profundo para transformar los métodos de trabajo, la gente y la vida. Esto se puede percibir en las ideas de Wheatley (1994), quien opina que el impacto de la visión, valores y cultura, ocupa una gran parte de la atención en una organización; éstas son las mejores vías para crear continuamente una conducción y son desde el principio fuerzas que realmente no podemos ver. Por lo tanto se requiere de buenas habilidades para escuchar, comunicar y facilitar grupos, porque son estos talentos los que

construyen fuertes relaciones. Desde su punto de vista, las organizaciones son entidades conscientes que poseen muchas de las propiedades de los sistemas vivos. Consumen energía y hacen cualquier cosa que sea necesaria para preservarse, incluyendo el cambio, llegando a deducir que el crecimiento se encuentra en el desequilibrio no en el balance, donde las fluctuaciones son la primera fuente de creatividad. Finalmente el autor considera que se debe comprender a un sistema como un conjunto de partes integradas entre sí, dando primeramente valor a las relaciones que parecen existir entre las distintas partes, esto ocurre en un universo rico en procesos que soporta crecimiento y coherencia, individualidad y comunidad, lo cual es apreciables en la USFQ.

De manera análoga Jorge Barba, profesor Socrático y Decano de la USFQ, expone que la gente y las organizaciones son sistemas conscientes e inteligentes, que les permite mantener un alto grado de renovación de procesos, de creatividad y de innovación. Si estos elementos no están debidamente desarrollados en los ecosistemas empresariales, no podrán sobrevivir las compañías (Artes liberales, 2000).

Las nuevas teorías, la del caos y las leyes de la naturaleza, incluyen a la filosofía oriental en sus textos. Pascale & Otros hacen referencia a citas de maestros del kendo, quienes exigen a los discípulos que memoricen los siguientes versos, ya que los consideran instructivos en la vida cotidiana como en el combate:

*“Cuando te concentres en la victoria perderás.
 Cuando te concentres en no perder perderás.
 Presta atención a tu equilibrio interior.
 Quizá entonces tengas una oportunidad de vencer” (Pascale & Otros, 2002, p. 101).*

Es un mecanismo para transmitir y retener en los adeptos la sabiduría de estas doctrinas.

Complementariamente Barba (2005) expresa: “Es interesante notar que en el Taoísmo dos fuerzas opuestas, el ying y el yang gobiernan el mundo en un flujo y reflujo rítmico, el yang vuelve cíclicamente a su origen cuando el ying llega a su máximo, es decir se aproxima a los ritmos de la naturaleza que van del orden al caos y viceversa” (Barba, 2005, p. 88). Tampoco se podría imaginar la USFQ sin la presencia de estas filosofías que forman al individuo, así lo concibió Santiago Gangotena.

En este estudio se ha tomado el punto de vista de Capra & Steindl-Rast (1993), ya que tienen una formación científica, además de una profunda cosmovisión mística oriental. Este patrón encaja sobre todo con la figura de Santiago Gangotena, y desde el punto de vista científico con Carlos Montúfar y Bruce Hoeneisen. Si bien es cierto que la ciencia es el conocimiento sistemático del universo físico, un modo particular de obtener conocimiento, los mencionados personajes como fundadores de la USFQ reconocen que la ciencia nunca puede aportar una comprensión completa y definitiva de la realidad.

En las religiones orientales, al igual que Santiago Gangotena, Capra & Steindl-Rast encuentran paralelos muy llamativos entre las teorías de la ciencia moderna, particularmente la física y las ideas básicas del hinduismo, budismo y

taoísmo. Este descubrimiento tuvo como consecuencia una profunda transformación personal. Adicionalmente manifiestan la gran importancia de la ciencia y el arte para la realización del ser humano.

Si la vida misma es una búsqueda, un cuestionamiento, es importante estar conectado al cosmos como un todo. Capra & Steindl-Rast usan al árbol como metáfora, donde la espiritualidad se ocuparía de las raíces y la ciencia de las ramas. Finalmente dichos autores consideran que lo que se ha llamado el nuevo paradigma es en realidad la recuperación de nuestra intuición más antigua. Si se relaciona lo anterior con la USFQ, podríamos decir que es importante la formación académica en armonía con la formación del ser humano, lo cual puede generar una transformación personal del individuo.

IV. D. NEXO ENTRE CULTURA Y LIDERAZGO

Schein afirma que el líder es quien crea, conduce y maneja la cultura. De esta manera, la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo y la cultura puede cambiar mediante el reemplazo masivo de las personas clave. Concomitantemente Schein, Peters & Waterman argumentan que la cultura y el liderazgo son las dos caras de la misma moneda.

La cultura se refuerza e implanta por mecanismos poderosos utilizados por los líderes como:

1. *Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes.*
2. *Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis empresariales.*
3. *Planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza, y el adiestramiento.*
4. *Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías.*
5. *Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación” (Schein, 1988, p. 224).*

También existen mecanismos secundarios que constituyen un refuerzo de lo anterior:

1. *La organización y estructura de la empresa.*
2. *Los sistemas y procedimientos empresariales.*
3. *El diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios.*
4. *Las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre los acontecimientos y personas importantes.*
5. *Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la empresa” (Schein, 1988, p. 235).*

Los puntos 3, 4 y 5 forman parte directamente de la cultura. De lo anterior se puede inferir que la cultura y el liderazgo son un reflejo el uno del otro, así al apreciar la cultura vemos al liderazgo y viceversa.

Finalmente se efectúa una analogía entre la relación liderazgo y cultura con una carrera de veleros. No importa cuanto se esfuerce la tripulación; si el timonel no sabe escoger la dirección precisa para aprovechar el viento, la tripulación no tendrá ninguna probabilidad ni esperanza de ganar. Por el contrario, si el timonel es experto en navegación, pero la tripulación no realiza sus labores en forma coordinada, tampoco se podrá esperar que ganen la carrera. En definitiva, la armonía entre un buen timonel y una tripulación que trabaja en equipo tienen amplias posibilidades de alcanzar sus objetivos y ganar (Adaptado de Ohmae (1989) por el investigador).

IV. D. 1. Formación de la cultura por sus líderes

Las empresas no se forman accidental o espontáneamente, el nacimiento de una cultura es palpable en las etapas que Schein describe:

1. *El fundador tiene una idea para una nueva empresa.*
2. *El fundador incorpora a una o más personas, y crea un grupo base que comparte una visión común. Esto es, que todos creen que la idea es buena, que es aplicable, y que vale la pena correr riesgos, e invertir tiempo, el dinero y la energía que la misma requerirá.*
3. *Se crea y se constituye la compañía*
4. *Se incorporan más miembros y así comienza una historia común” (Schein, 1988, p. 45).*

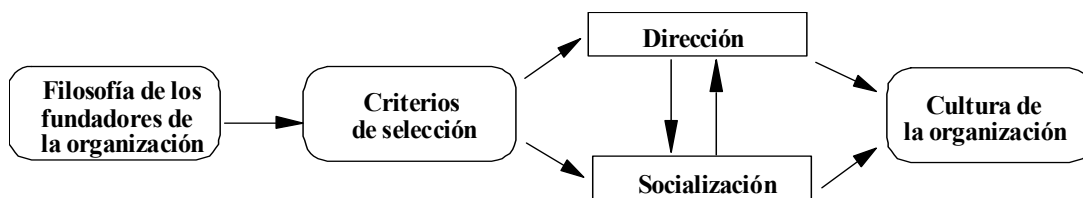
Este orden es aplicable a la USFQ, Santiago Gangotena tuvo la idea de crear una universidad diferente hace mucho tiempo. Después conformó un grupo con una perspectiva y formación similar, con Carlos Montúfar y Bruce Hoeneisen, científicos (físicos –nucleares), quienes comparten la idea de que la educación puede mejorarse y lograron consolidar la Corporación de Promoción Universitaria CPU. Finalmente se incorporaron nuevos miembros, quienes rompieron con las reglas tradicionales imperantes en el aspecto educativo.

Whitney & Packer (2001) manifiestan que el primer reto es escoger a las personas adecuadas. Complementariamente Robbins (2005) enuncia que los directivos establecen normas por lo que hacen y dicen, y la socialización que es el proceso por el cual los empleados se adaptan a la cultura y evita que los nuevos que no conocen la cultura organizacional, trastornen los usos e ideas del lugar.

Adicionalmente el fundador o los fundadores inculcarán la visión o la misión a sus seguidores además de su filosofía. El tamaño reducido ayuda a infundir la visión a sus miembros. Todo lo anterior influye en los criterios de selección del personal Robbins (2005).

Finalmente se condensa en un cuadro; como los líderes forman la cultura, a partir de su filosofía, la cual establece los criterios de selección del personal, criterios que dan los lineamientos generales para la dirección y la socialización de los integrantes de la organización, además de ser un canal de comunicación. Este conjunto de elementos posibilita la cultura de la organización

Gráfico No. 6 Formación de la cultura



Elaborado por Flavio Espinosa, extraído de Robbins (2005).

Antes de que se consolide una empresa, él o los fundadores tienen una manera de pensar, una base ideológica que se transforma en la filosofía de la

organización. Este modo de pensar genera las pautas de selección de los nuevos miembros, que de alguna manera deberían concordar con ella. Todo esto determina los criterios que se aplicaran tanto a la parte directiva como a la socialización de todos sus miembros, y que influyen la una en la otra. Lo anterior coadyuva con la formación de una cultura organizacional, que es visible en la USFQ.

V. METODOLOGÍA

V. A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es una investigación cualitativa, un método que se emplea cuando el significado de algo necesita ser encontrado, explorando una pregunta, donde no se tienen medidas o estadísticas, pero se usan palabras, descripciones para explorar el sentido y dar en cierta profundidad la explicación del significado de una idea (Shields & Twycross, 2003). Estos métodos cualitativos van más fácilmente de la mano cuando el instrumento es el ser humano, y es utilizado en entrevistas y observaciones (Lincoln & Guba, 1984).

La presente investigación se ha basado en la historia de la USFQ, en sus múltiples eventos y acontecimientos, en los personajes integrantes de esta organización como son: sus líderes, decanos, coordinadores, profesores, personal administrativo y de servicios, etc., entre sus miembros encontramos a los fundadores, que han descrito sus vivencias y anécdotas del pasado institucional, y todos pueden describir sus vivencias y experiencias en el quehacer institucional. Los datos e información han sido obtenidos de múltiples fuentes.

El estudio es cualitativo porque el investigador es el principal instrumento de recolección de datos y análisis. Envuelve trabajo de campo, y el investigar es producir conocimiento acerca del mundo. Es un esfuerzo para entender una situación en un contexto particular con sus interacciones. Adicionalmente la investigación se focaliza en el proceso, significado y comprensión, que es

netamente descriptivo para finalmente crear para el lector u oyente la sensación de haber estado allí (Gall & all, 2003).

Es un estudio de caso, en el cual el investigador es quien lleva las entrevistas y análisis de los distintos datos obtenidos, con la finalidad de lograr un entendimiento más completo de un fenómeno (Merriam, 1998).

V. B. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la USFQ en su conjunto dentro del contexto Ecuatoriano, para tratar de entender desde una perspectiva integral su cultura y el manejo de la misma por parte de sus líderes, y como se relacionan sus miembros. Es pertinente tomar en consideración el entorno, en el cual brotó y en el que se ha desarrollado la USFQ, cómo se ha diferenciado del contexto, facilitando que sea única.

V. C. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información han sido primarias o de primera fuente y secundarias, entre las cuales tenemos libros, documentos, textos, catálogos, folletos, revistas, periódicos de la USFQ, además de diarios de los medios de comunicación como El Comercio. Los entrevistados constituyen la fuente viva y el elemento clave de esta organización, que han posibilitado, efectuar una exploración sobre los datos escritos y referenciales que se tenía.

V. D. PARTICIPANTES

Los participantes constituyen la mejor fuente de información, por sus vivencias y relación con la universidad. Se ha tratado de entrevistar a quienes estuvieron en los inicios institucionales, su época más dura, y también a aquellos que por su quehacer en la institución se convierten en informantes clave para la ejecución de esta investigación. Se han incluido las voces de los diferentes actores que conforman la cultura en la USFQ y son:

Representantes máximos Santiago Gangotena y Carlos Montúfar, debido a que son ellos quienes han tenido bajo su responsabilidad la dirección y el manejo del liderazgo institucional.

Miembro fundador Bruce Hoeneisen, puesto que apoyó desde los inicios a la creación de la entidad.

Esposas de fundadores Martha Ruiz y Gloria Gangotena por su colaboración y aporte con la entidad.

Miembros del directorio es importante la participación de Diego Quiroga, por ser Vicepresidente de Asuntos Estudiantiles además de ser quien en escala jerárquica sigue a los anteriores. Adicionalmente se debería tomar en consideración a Gonzalo Mendieta, quien recientemente se ha integrado en la cúpula organizacional, ocupa el puesto de Vicepresidente de Asuntos Académicos.

Decanos por estar más familiarizados con el acontecer y el desenvolvimiento diario de la entidad.

Coordinadores por su función y relación entre decanos y profesores.

Profesores tiempo completo quienes están más relacionados con los alumnos y se convierten en nexo directo o indirecto entre la entidad y sus clientes.

Profesores a tiempo parcial constituyen el mayor porcentaje del profesorado con una carga horaria limitada.

Ex profesores porque representan los nexos o valores que busca la institución en sus docentes y permite su continuidad.

Administrativos multi-niveles aquellas personas que están más relacionadas con el quehacer y acontecer de la institución, conformados por un conglomerado tan diverso, que incluye: asistentes administrativos, secretarias, gerentes, jefes de las diferentes áreas, etc. Este es quizás el grupo más diverso y disímil dentro de la organización.

Programas y áreas de soporte ayudan a consolidar la misión institucional, y constituyen una las áreas que torna distintiva a la universidad.

Alumnos que son quienes participan de la cultura que les ofrece la institución, se ha tomado en cuenta a: representante estudiantil, diferentes colegios, origen étnico, extranjeros, tecnologías, y postgrados. Se incluyeron becarios y estudiantes con asistencia financiera.

Ex alumnos porque son quienes participaron de una cultura rica y emprendedora, llena de cambios. Algunos ex alumnos entrevistados trabajan dentro de la universidad como docentes o en programas de apoyo.

Guardias y personal de limpieza son el reflejo de ciertos valores que desea reforzar la entidad y coadyuvan a la imagen institucional.

Público en general ayudan a describir la imagen que la entidad se ha ganado frente a la comunidad, en la diversidad de individuos que se podían tomar en consideración tenemos: estudiantes de varios colegios y universidades, profesionales de diversas áreas, padres de familia, autoridades diversas.

La selección de los participantes que conformaron la muestra del estudio, se la efectuó con el propósito de obtener información relevante de los distintos puntos de vista de las diversas áreas institucionales, desde la cúpula de la USFQ, pasando por todas las instancias de la jerarquía de la organización, hasta el público en general, determinando tanto lo común como los contrastes entre sus miembros, con la finalidad de dar al lector la sensación de haber estado allí. En el proceso de escogitamiento de la muestra representativa se trató conseguir o ubicar a los informantes claves, muchos de ellos salieron a la luz en el transcurso de las entrevistas.

Adicionalmente es conveniente recalcar que se han efectuado múltiples diálogos con miembros de la universidad para reforzar las opiniones y puntos de vista con la finalidad de que este estudio concluya con éxito.

V. E. INFLUENCIAS, TENDENCIAS Y ANTECEDENTES DEL INVESTIGADOR.

El investigador ha sido profesor en otras universidades por un lapso aproximado de 10 años. La institución en la que realizó sus estudios universitarios fue la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), para obtener el título de Ingeniero Comercial con especialización en Marketing. (Esta institución se caracteriza básicamente por una relación jerárquica entre sus miembros, reflejado también en un sistema tradicional de enseñanza). Adicionalmente, efectuó estudios del idioma francés en la Alianza Francesa, con un sistema al estilo Europeo, caracterizado por la importancia de la inclusión de las artes. Finalmente el investigador ha sido alumno de la USFQ, que es desde este punto de vista como miembro activo que puede apreciar a la institución.

V. F. INSTRUMENTOS

El instrumento principal es el investigador. Como lo expresa Paul Tillich, “El hombre transforma todo lo que encuentra en herramienta. Al hacerlo, él también se convierte en una. Pero si pregunta: ¿herramienta para qué? . No hay respuesta.” (Paul Tillich, citado por Peter, 1986, p. 50).

Los instrumentos (uno para autoridades máximas y otro general) se basaron principalmente en los trabajos de Edgar Schein sobre cultura. Adicionalmente se tomarán en consideración también a Bartolli, Peters & Waterman, Owens, y finalmente Burton Clark sobre la saga institucional.

El instrumento para líderes o autoridades máximas ANEXO C se enfocaba en: porque surgió la idea de crear una universidad diferente, definición del liderazgo efectuado, definición de la cultura organizacional, a que se debe el éxito alcanzado. Mientras el instrumento general ANEXO B estaba encaminado a explorar un mayor número de preguntas como: la historia institucional y los personajes que la marcaron, filosofía de la entidad, valores dominantes, experiencias importantes y comunes entre sus miembros, creencias que comparten sus miembros, rituales, diferencia con otras universidades, que es lo que se premia y castiga al interior y relación entre sus miembros.

Los instrumentos se administraron a los participantes vía entrevistas, llevadas a cabo por Flavio Espinosa como investigador. Se analizaron los artefactos que caracterizan a la institución, mediante observación, para lo cual se requirió de la colaboración de otras personas conocedoras del tema.

V. G. PROCEDIMIENTO Y CRONOGRAMA

Los pasos que se efectuaron para la ejecución de este estudio fueron:

1. Una recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias de diferentes registros como: catálogos de la USFQ, folletos, diarios, revistas, libros de sustento teórico aplicables a la realidad de la USFQ.
2. Diálogos y entrevistas desde las autoridades hasta los distintos miembros que conforman la entidad para tratar de entender como se transmite la cultura institucional desde los líderes.

Adicionalmente se efectuaron conversaciones con el público en general para extraer la percepción que la comunidad tiene sobre la imagen institucional.

El bosquejo inicial se basó en documentos de la USFQ y en diálogos con los líderes máximos de la entidad a través de citas personales. Santiago Gangotena, Carlos Montúfar, Diego Quiroga (Codirector del presente estudio) y Gonzalo Mendieta. La plana mayor de la USFQ aportó información única, valiosa, efectiva y relevante sobre el quehacer institucional, exploración sobre la cual se sustentó la investigación.

Posteriormente se efectuó entrevistas con algunos decanos, coordinadores, profesores, profesores a tiempo parcial, administrativos, programas y áreas de soporte, alumnos, guardias, personal de limpieza, y público en general

De las diferentes entrevistas, diálogos y datos, fue extraída información relevante sobre la historia institucional, sus valores, experiencias importantes y comunes que permitieron determinar las características que hacen única a esta entidad.

Los instrumentos que se utilizaron sirvieron como guía. Con los participantes se trató en todo momento de llevar la entrevista como un diálogo, para obtener la mayor información posible, explorando cada pregunta.

El instrumento para líderes (apéndice 3), se aplicó exclusivamente a las autoridades y su característica es que tiene preguntas más concretas y en menor número, para que sean contestadas en menor tiempo, debido a las ocupaciones y

funciones de cargos directivos. El instrumento general (apéndice 2), se aplicó al resto de participantes, y pretende apreciar el manejo y conocimiento de los componentes culturales en estos individuos.

El objetivo del estudio es corroborar que existen ideas compartidas. Con algunos de los participantes se trató de efectuar nuevas citas, las cuales no fueron posibles.

Para explorar la cultura organizacional se ha considerado conveniente escuchar las diversas voces para contar con puntos que puedan dar un apoyo, patrón de comportamiento. Se tomó en consideración lo que cada individuo valora dentro de la organización.

La selección de los participantes se fue dando sobre la marcha, conforme avanzaba el trabajo, escogiendo aquellos que podrían aportar datos al estudio y porque así lo consideraban los entrevistados, desde las autoridades. Dentro de los recomendados, salieron algunos informantes claves que dieron soporte al estudio con sus perspectivas.

La información obtenida en las entrevistas se relacionó con el marco teórico y con los datos históricos de los archivos de la USFQ. Los distintos puntos de vista posibilitaron una triangulación y dieron validez al estudio.

Los temas comunes y recurrentes fueron clasificados en categorías representativas a cada grupo y al conjunto. Se apreciaron similitudes y diferencias entre los participantes. Adicionalmente la información obtenida es confidencial para salvaguardar la identidad de los participantes.

VI. DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Los resultados de la investigación han sido analizados y organizados para aclarar al lector el liderazgo y la cultura que crearon sus líderes, en la siguiente reseña:

VI. A. BREVE HISTORIA

La Universidad San Francisco de Quito, mejor conocida como la USFQ o *San Pancho*, es seguramente la institución de educación superior que más polémica ha generado en la sociedad ecuatoriana. De las distintas opiniones que se han vertido, se pueden extraer las siguientes: hay quienes la consideran una universidad diferente y de alto nivel intelectual, otros creen que responde a una élite social, algunos dicen que la diferencia se radica en las influencias sociales, políticas y económicas. Estos, entre otros calificativos, han surgido de las diversas apreciaciones que se han tejido sobre esta entidad. La veracidad sobre las diversas percepciones y especulaciones se irán develando poco a poco en esta crónica.

Antes de que esta universidad aparezca en escena, las instituciones de educación superior mantenían un paradigma tradicional basado en la entrega del conocimiento a través de cátedras magistrales. En este proceso educativo, el estudiante debía aprovechar y extraer la valiosa experiencia del docente (modelo a seguir, intocable e indiscutible) y obtener un diploma para mantener la estructura de poder, el estatus quo y, a su vez, satisfacer las aspiraciones familiares.

Estas condiciones invariables, en las que prima una mentalidad estructurada con esquemas inamovibles, son el terreno propicio para que Santiago Gangotena, se inspire y dé rienda suelta a su imaginación. Comprende, así, que el

futuro se puede cambiar mediante una educación humanista que desarrolle capacidades y potencialidades. Así hizo realidad la frase de Mark Twain: “Quien tiene una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa” (Selecciones, enero 2005, p. 66).

Desde la época en que Santiago realizaba sus estudios de Física nuclear en Estados Unidos, en la Universidad de Auburn (Georgia) durante la década de 1970, meditaba la idea de crear una universidad diferente, “como el sueño de un sistema educativo que enseñe a romper con las barreras de los condicionamientos impuestos por la familia, la sociedad, la nación, el país, la religión para cumplir con un propósito en la vida: descubrir quién soy, la tarea se vuelve más complicada al tratar de lograr este objetivo dentro de una sociedad orientada hacia el logro y dominio de la naturaleza” (Gangotena, 2002, p. 9). A su retorno a Ecuador transmite a otros su visión, la misma que rompería con los esquemas tradicionales; esto encaja con lo que Herman Hess expresaba: “Quien quiera nacer, tiene que destruir un mundo” (Hess, 1996, p. 114).

Para hacer realidad este sueño, conforma un equipo que comparte sus ideales y ponen en marcha el proyecto. Cabe destacar que Santiago, Carlos y Bruce eran los únicos PH.D. en Física en el país y por eso se conocían. La creación de la Corporación de Promoción Universitaria CPU, realizada en 1983 fue uno de los pasos claves y previos a la cristalización de la USFQ, la cual estuvo compuesta por Bruce Hoeneisen, Santiago Gangotena, Carlos Montúfar, Emilio Gangotena (padre de Santiago) y Doris de Mantilla.

En la década de los 80, la ciudad de Quito contaba con las siguientes instituciones de educación superior: La Universidad Central del Ecuador, UC, perteneciente al estado ecuatoriano, la cual estaba totalmente politizada, debido a la influencia de ciertos grupos partidistas conocidos como los *Chinos* y los *Cabezones* de línea izquierdista, con lo cual se ha deformado la función institucional. La Universidad Católica PUCE, bajo la dirección de los jesuitas, se presentaba como una alternativa para quienes deseaban acceder a una educación de mejor calidad sin influencias ni presiones políticas, formando profesionales tecnócratas. La Escuela Politécnica Nacional, EPN, destinada a la formación de profesionales técnicos en las distintas ramas de ingeniería, reconocidos por la comunidad como los mejores en su especialización. La Escuela Politécnica del Ejército, ESPE, surgió inicialmente para que sus oficiales tengan acceso a una educación acorde con sus intereses y, posteriormente, se abrió al público, ofreciendo a sus alumnos áreas técnicas y de ingeniería industrial. Su afán fue convertirse en la competencia directa de la EPN.

Estas universidades estaban autorizadas para emitir un título que generaba estatus y reconocimiento social. En este contexto, nace la Corporación de Promoción Universitaria, CPU, proyecto USFQ, la misma que no fue aceptada por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, CONUEP, (hoy conocido como CONESUP, organismo regulador del funcionamiento de las entidades de Educación Superior), lo que provocó que dentro de la entidad, se genere un mecanismo de adaptación para empezar a laborar y evitar problemas legales.

Es importante el momento de aparición de la USFQ en el mercado educativo, pues es difícil predecir que hubiese ocurrido en otro momento, con otra gente, con otros competidores, el entorno de hoy es más competitivo (Carlos Montúfar).

El proyecto fue considerado utópico y sectario para la sociedad en general; muchos lo juzgaron como una aventura educativa, que no podía ser competencia para ninguna de las entidades existentes, las mismas que cubrían la demanda tanto de la ciudad de Quito como de otras provincias.

Dentro de la entidad siempre se ha considerado que la energía más importante son las ideas, no solo lo económico. Esto se aprecia en que el capital inicial fue de 25 USD para el anuncio de prensa sobre la apertura de la misma: el verdadero potencial estaba en una idea única y una manera diferente de hacer educación. Este modo particular de pensar hizo posible que se superen múltiples obstáculos, entre aquellos, la falta de reconocimiento oficial. Santiago Gangotena manejó esta situación apoyándose en un escrito, el mismo que debían firmar todos los aspirantes. El documento versaba sobre el hecho de que los títulos internacionales de los profesores no eran avalados en nuestro medio porque el programa de estudios era totalmente diferente, e innovador comparado con el impuesto por el organismo de regulación educativa.

El sueño de crear una universidad diferente se plasma gracias a la confianza de unos pocos estudiantes y sus padres, quienes se jugaron el futuro por el anhelo de una educación acorde a sus necesidades y expectativas de formarse integralmente, para enfrentarse a una realidad cambiante.

La entidad logró la aceptación de la sociedad, gracias a la confianza y esperanza de personas que deseaban y querían una transformación educativa que brinde mejores oportunidades a sus hijos. El proyecto de Santiago Gangotena adaptó a la realidad ecuatoriana una educación con características muy similares a las de su formación, bajo los principios de las artes liberales.

El nombre de la institución se escogió en honor a la ciudad capital del Ecuador: San Francisco de Quito. El comienzo estuvo lleno de expectativas: no sabían ni en dónde funcionaría, ni con qué profesores contarían, ni con cuántos alumnos; puesto que era una alternativa en la cual no se podía determinar ni apreciar resultados. A lo anterior se sumaron malos augurios de que fracasarían. Los franciscanos rescindieron el contrato de alquiler sobre el convento de Guápulo, quince días antes de su apertura, por considerarlo un experimento dudoso. La única certeza, según Bruce Hoeneisen, era que el 1 de septiembre de 1988 a las ocho de la mañana empezarán las clases, en una pequeña casa en la 12 de octubre, con el compromiso de crear una universidad distinta, fundamentada en una alternativa centrada en la persona y en un currículo innovador.

Cabe destacar una frase en la que se siente el espíritu de grupo de los pioneros que conforman la entidad: “seremos gestores del cambio si nosotros aprendemos a cambiar, seremos creativos si nosotros aprendemos a observar de otra manera ¡seremos!” (Rodríguez, 1997). Esta hazaña fue emprendida por valientes, ya que salieron al encuentro del futuro con muchísima intrepidez venciendo el obstáculo y el vaticinio del fracaso. Inicialmente, quienes llegaron a creer en la alternativa que presentó la USFQ fueron 120 estudiantes (audaces

como se definen a sí mismos estos pioneros) y unos pocos profesores. De ellos se mantiene un recuerdo perecedero, pues de alguna manera son coparticipes del éxito que vendría posteriormente.

La entidad logra vencer un mal común en las universidades: la deserción estudiantil. De los que se inscribieron, solo uno se retiró, según el historiador informal de la USFQ (Rodríguez, 1997). En este lapso, se consolida la lucha contra la corriente de ideas y paradigmas profundamente arraigados sobre la idea de que la educación y la dirección institucional no pueden cambiarse ni modificarse. Lo que se consideró una aventura insólita de la USFQ, al amparo de un nuevo modelo tanto administrativo como educativo, empezó a estropear la fiesta. Este recién llegado, le dio un giro a la educación tradicional, que permanecía instalada en un cómodo equilibrio. La estabilidad aparente que existía en el resto de las universidades propiciaría el crecimiento del recién llegado, que con un enfoque innovador en la educación logró atraer la atención del público con una propuesta más cercana a la realidad y los intereses de la comunidad.

Un hecho que es conveniente mencionar es la entrega de calificaciones a los padres de familia o tutores, para que conozcan a los profesores. Estos actos generaron confianza y una relación personal con los progenitores. Para septiembre de 1989 se incrementó a 250 el número de alumnos, para enero de 1991 a 538 y en julio de 1992 se contó con aproximadamente 1000 estudiantes.

En julio de 1992 ocurrió un acontecimiento muy relevante para la institución, se vistieron los 68 primeros graduados en el teatro Sucre, en un desfile que llamó la atención en el centro histórico de Quito, por las vestimentas y

por el uso de velas en la ceremonia. Es conveniente mencionar que no todos estaban presentes porque efectuaron una transferencia a media carrera a universidades extranjeras de prestigio. Entre los invitados se encontraban cancilleres de universidades amigas de los Estados Unidos. De los primeros graduados se puede asegurar que lucharon por lo que creían, pues dejaron atrás cualquier otra opción, y su legado sería que se considere a la USFQ una universidad de status intelectual, no económico. Con estos nuevos profesionales se espera cambiar el futuro del país, para que Ecuador tenga mujeres y hombres de bien preparados para el riesgo, para crear empresas, para construir, para liderar.

Estos fundadores manifiestan que se sale de la universidad, pero el corazón se queda ahí siempre (Revista USFQ, 1992). Teresa Borja, una de las primeras profesoras manifiesta que resistieron “como conejillos” a muchos cambios bruscos, lo cual requiere de valentía. Finalmente Santiago Gangotena expresa acerca de los primeros graduados, que muchos de ellos fueron admitidos para estudiar su postgrado en el extranjero, el resto obtuvo empleo, ellos son quienes definirán si hemos creado la mejor universidad del Ecuador por su honradez, acciones y claridad de sus pensamientos, ya que serán juzgados con mayor severidad por ser el fruto inicial de la institución, además deben demostrar una actitud positiva ante la vida, pues cada paso es una solución, no un problema, y a la postre que hayan aprendido a aprender, puesto que la razón de estar en esta Tierra es aprender (Revista USFQ, 1992).

Desde su inicio, y como parte clave de su misión, la USFQ estableció contacto con otras culturas. Santiago fue invitado a Londres y a Estados Unidos

para reunirse con presidentes de varias universidades en múltiples ocasiones; estos acercamientos que han posibilitado la relación tan cercana y la aceptación de la USFQ por parte de prestigiosas universidades internacionales. Estos hechos legitiman su presencia a nivel local. En un principio obtuvo aceptación en universidades reconocidas de Estados Unidos, país en donde se formaron sus líderes. El primer convenio se efectuó con la Universidad de Illinois en Noviembre de 1990, posteriormente con la Universidad de Carolina el Norte y la de Kalamazoo College en Michigan, que inició el principio significativo de intercambio estudiantil. La Universidad de Illinois beca cada año entre cinco y diez estudiantes, normalmente del politécnico, donde se ha establecido un pequeño Ecuador (San Francisco News Nro. 8).

VI. B. CRECIMIENTO

En enero de 1991 la USFQ se traslada a Monteserrín, donde se cruzaban estudiantes y obreros, por la ejecución de las obras de ampliación, que no fueron un impedimento para que continúe la labor académica. En el mismo año se creó la estación biológica Tiputini. En el año 1993 se compró el complejo del Banco del Estado BEDE, pues entró en subasta, a pesar de que existía una propiedad de 30 hectáreas en la zona de Tanda destinada a la construcción de la USFQ. Se prefirió este lugar porque brindaba más facilidades a todos sus integrantes. En septiembre de 1994 se efectuó el traslado al campus de Cumbayá, en un caos entre albañiles mezcladoras de cemento y volquetas, pues era común ver a los estudiantes y los profesores sucios de cal y cemento.

Para esta obra se contrataron a 1 200 obreros en tres turnos, con lo cual la obra estuvo terminada en un lapso de 215 días. A las edificaciones se les asignó nombres de renombrados científicos y humanistas universales en el saber, generalistas especializados como: Darwin, Aristóteles, Galileo, Newton, Maxwell y Miguel de Santiago, entre otros. En enero de 1995 se construyó un altar al orientalismo: la pagoda junto al aljibe, donde convive la Virgen con Buda, lo que contribuyó a la creación de un ambiente armónico y diverso. Las construcciones simbolizan un ejecutar sobre la marcha, como acciones concretas. Se puede citar la construcción del coliseo Alexandrus, que en el lapso de un mes, aproximadamente, cristaliza una más de las obras de la imaginación de su mentalizador. Así lo expresa Wheatley (1994): “la acción debería preceder a la planeación porque es únicamente a través de la acción e implementación que nosotros creamos el entorno”.

El 2 de febrero de 1995, uno de los fundadores de la Universidad, el profesor Bruce Hoeneisen fue co-descubridor de la última partícula de la materia el “quark top”, considerado el descubrimiento físico más importante de fin de siglo. Todos los acontecimientos y la investigación fueron expuestos a los estudiantes de manera continua. Este acontecimiento científico dio mayor reconocimiento y aceptación a la entidad dentro y fuera del país.

Un acontecimiento clave en el quehacer institucional es el reconocimiento oficial por el CONESUP en octubre de 1995, con lo que se evidencia que “Progreso es una bella palabra. Pero su motivador es el cambio, y el cambio tiene sus enemigos.” (Robert F. Kennedy, citado por Peter, 1986, p.132). Todos los

estudiantes de la USFQ obtuvieron reconocimiento de sus títulos desde la primera promoción.

Cuando la universidad inició, apenas contaba con tres colegios: Administración, Comunicación y Ciencias Aplicadas, con 70 cursos, 9 especialidades y 12 profesores. En la actualidad, 2006, cuenta con 14 colegios, 1500 cursos, 64 especialidades, 195 profesores a tiempo completo y 465 a tiempo parcial.

Entre los logros más relevantes de la institución, además de la educación en sí, se encuentran los siguientes que destacan la diversidad y el espíritu emprendedor:

Consolidar la presencia institucional en la estación GAIAS (Galápagos Institute for the Arts and Sciences) que fue construida por la USFQ en el año 2001 en la isla San Cristóbal y ofrece educación superior en Galápagos. Esta estación acoge a estudiantes de todo el mundo e investigadores especializados, en áreas de hospitalidad (hotelería), turismo, biología y oceanografía. Los expertos proceden de Universidades con las cuales la USFQ sostiene programas de intercambio. En el mes de junio del 2005 se llevó a cabo en GAIAS “World Summit on Evolution”, con la participación de los 30 biólogos más destacados del mundo en evolución.



Vista de la estación GAIAS

Crear la Estación de Biodiversidad Tiputini (EBT) considerada por la National Geographic como el lugar “más extraordinario” en 13 países, es un proyecto de la USFQ en una área de 650 hectáreas de bosque húmedo tropical en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Yasuní en colaboración con Boston University. La estación científica fue establecida en 1994 dentro de los límites de la Reserva de Biosfera Yasuní. La EBT recibe estudiantes de Estados Unidos, Canadá y Ecuador desde 1996. Los grupos realizan actividades que los familiarizan con la selva y también pequeños proyectos de investigación. La EBT, asimismo, ha apoyado a estudiantes del Colegio de Ciencias Biológicas y Ambientales para que hagan sus proyectos finales en temas relacionados con el bosque tropical. Los trabajos realizados demuestran que es el lugar más diverso de toda la Amazonía y del planeta.

Ampliarse con el Instituto Santiago de Quito en Riobamba bajo la misma filosofía la USFQ abrió una extensión en dicha ciudad, con todas las carreras que se ofrecen en el campus Cumbayá, excepto Medicina, Gastronomía y Arquitectura. La Universidad abrió sus puertas el 29 de agosto del 2005 con siete profesores y 100 estudiantes.

Aquí existen los mejores laboratorios de gastronomía y de música en América del Sur, y, en el Colegio politécnico, los laboratorios cuentan con los requerimientos que demandan las carreras técnicas y de ingeniería (Según los diferentes catálogos académicos).

La biblioteca más grande y actualizada del país, abierta al público en general, donde el visitante tiene la posibilidad de acceder a los textos libremente, al igual que a las computadoras y al servicio de Internet, cuenta con las siguientes secciones:

- circulación y préstamo
- préstamo inter-bibliotecario
- audiovisuales y multimedios con cabinas equipadas con TV satelital y por cable
- bibliografía especializada
- obtención de documentos no disponibles en biblioteca
- catálogo urgente
- auditorio con capacidad para 90 personas y,
- membresía

La mayor producción científica publicada internacionalmente, el proceso de investigación en la USFQ ha crecido paulatinamente, a pesar de que la investigación no ha estado inmersa en la misión institucional. Según una publicación del FUNDACYT (fundación para la ciencia y la tecnología).

En el 2003 y 2004 se publicaron 376 artículos, de ellos 321 fueron en revistas y

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

51
1736
2