

# HABILIDADES GERENCIALES

## en Directivos de Instituciones de Educación Superior



**Marlenis Ucrós - Edilma Frías - Deusenith Sánchez**



UNIVERSIDAD  
DE LA GUAJIRA



CUARENTA AÑOS  
FUELE WAIJIRA

**Habilidades gerenciales en directivos  
de instituciones de educación superior**



# **Habilidades Gerenciales en Directivos de Instituciones de Educación Superior**

Marlenis Ucrós  
Edilma Frías  
Deusenith Sánchez



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIRA

**Habilidades gerenciales en Directivos  
de Instituciones de Educación Superior**

© Marlenis Ucrós  
Edilma Frías  
Deusenith Sánchez

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2018

**ISBN:** 978-958-5534-52-0

**Carlos Arturo Robles Julio**

Rector

**Hilda Choles**

Vicerrectora Académica

**Víctor Pinedo Guerra**

Vicerrector de Investigación y Extensión

**Sulmira Patricia Medina**

Directora Centro de Investigaciones

**Diseño / diagramación**

Luz Mery Avendaño

**Impresión:**

Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

## Contenido

Introducción.....	9
-------------------	---

### CAPÍTULO 1

Contexto normativo sobre la realidad de los directivos universitarios  
dentro de un escenario educativo globalizado

Aproximación al contexto de la realidad universitaria colombiana .....	28
El valor del aprendizaje continuo en el desarrollo de habilidades .....	34
Sobre el contexto de las necesidades de aprendizaje y auto- aprendizaje de los directivos universitarios .....	36

### CAPÍTULO 2

Habilidades, Capacidades y Competencias: Desnudando definiciones  
y generalidades de la gestión directiva universitaria

Integración de propuestas sobre las habilidades gerenciales.....	48
Aproximación al concepto de habilidades gerenciales.....	51
Concepto operacional: Habilidades gerenciales del directivo(a) en instituciones universitarias.....	53
Nociones sobre las capacidades gerenciales.....	53
Concepto Operacional: Capacidad gerencial de directivos(a) en instituciones universitarias.....	57
Ideas sobre las competencias gerenciales.....	58
Concepto operacional: Competencias gerenciales del directivo(a) universitario.....	63

Elementos para la construcción del perfil de los directivos(as) en las instituciones de educación superior .....	63
Integración de propuestas del perfil gerencial y ejecutivo en instituciones de educación superior .....	73

### **CAPÍTULO 3**

#### Habilidades gerenciales en la academia

Innovación como reflejo de la capacidad creativa de la academia .....	88
Tecnología: El reto de la actualización de las habilidades profesionales en la academia.....	96
Liderazgo: El arte de gerenciar en instituciones de educación superior.....	101

### **CAPÍTULO 4**

#### Transparencia y Ética

Habilidades gerenciales para la rendición de cuentas.....	111
en la gestión directiva .....	111
El poder directivo como habilidad esencial en la gestión institucional universitaria.....	111
Sobre la ética directiva y organizacional .....	115
Sobre la transferencia en la gestión de instituciones de educación superior.....	120
La rendición de cuentas como mecanismo de control de la gestión de instituciones de educación superior .....	124
Referencias Bibliográficas.....	129

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Ámbito normativo universitario desde la perspectiva de la performatividad .....	20
Gráfico 2. Gestión directiva universitaria en la era post-acuerdos de paz en Colombia.....	32
Gráfico 3. Necesidades de aprendizaje y auto-aprendizaje de los directivos universitarios en un escenario globalizado.....	40
Gráfico 4. Revisión conceptual sobre el término habilidades gerenciales.....	47
Gráfico 5. Proceso de desarrollo de habilidades gerenciales de directivos(as) en instituciones universitarias .....	54
Gráfico 6. Proceso de desarrollo de las capacidades gerenciales de directivos(as) en instituciones universitarias .....	57
Gráfico 7. Proceso de construcción del perfil del directivo(a) en instituciones universitarias bajo las competencias gerenciales.....	64
Gráfico 8. Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de rector en instituciones educación superior .....	75
Gráfico 9. Perfil de capacidades requeridas para el cargo de rector universitario .....	77
Gráfico 10. Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de vice-rector en instituciones de educación superior .....	80
Gráfico 11. Círculo del proceso de innovación desde el ámbito académico.....	91
Gráfico 12. Proceso sobre impacto de las nuevas tecnologías en las habilidades profesionales.....	97

Gráfico 13. Sistema de liderazgo multinivel de Calder (1977).....	103
Gráfico 14. Proceso diferencial entre gerente y líder, en cuanto a su estilo de gestión .....	109
Gráfico 15. Estilo de poder.....	113
Gráfico 16. Proceso ético en las instituciones de educación superior .....	116
Gráfico 17. Clima organizacional bajo la influencia de la gestión transparente en instituciones de educación superior.....	123
Gráfico 18. Proceso de rendición de cuentas en instituciones de educación superior.....	128

## Introducción

Comenzamos con ¡El mundo al revés!, se hace muy difícil obviar un tema tan trascendental como es la aglobalización o desglobalización, como quiera que la llamen da igual desde muchos puntos de vista; lo cierto es que de esa situación compleja, obtendríamos cientos o miles de páginas. Pero hoy también ocupa el exponer un tema igualmente importante: el de las habilidades gerenciales en directivos en instituciones de educación superior y, se hace necesario abordarlo desde múltiples enfoques y contextos, porque es afectado precisamente por los problemas de la globalización, aunque no se crea.

No es un secreto que la globalización como proceso ha logrado ocupar la mayor parte de la vida de las personas, a veces sin que éstas se den cuenta de ello, y por ese motivo se ha decidido el escribir este libro. Con el ánimo de ayudar a entender, desaprender y aprender de nuevo en ese proceso de investigación documental que ha ocupado un largo tiempo en lo personal, tratando de reunir a los autores que en los años recientes han logrado actualizar diversos tópicos de mucho interés.

Siempre es maravillosa la experiencia de escribir un libro, desde la humildad más sincera de esta figura humana que hoy teclea el computador al igual que una gallina picotea el plato de maíz, puedo alentarlos y se los recomiendo, escriban para activar las neuronas; porque se está dentro del convencimiento que esta vivencia es un magnífico método para el autoaprendizaje, sí, realmente es una buena forma de aumentar las habilidades cognitivas y el lenguaje, los cuales a veces por falta de uso se oxidan, se desactualizan, se olvidan, se echan a perder, esta última expresión como la representación del peor de los casos.

En ese sentido, la actualización profesional es como si se enfrentara una batalla diaria con uno mismo, por lo menos así se observa luego de revisar más de un centenar de libros e investigaciones digitales, y perder las posade-

ras tras largas sesiones de revisión y escritura; sólo con el propósito de contestar una pregunta ¿Para qué sirve el actualizar las habilidades gerenciales? Y no malinterpreten el comentario, acá detrás de la computadora no hay un sabio, ni un erudito, sólo se halla un aprendiz que tiene el deseo de compartir el conocimiento que se ha tropezado al pasearse por el ciberespacio, tratando de dialogar con la sociedad del conocimiento, en busca de ayuda, con la ilusión de recibir una respuesta más o menos que responda la premisa planteada en este mismo párrafo. Y créanlo, respondieron, y vaya que respondieron, gracias a ellos, los cibernautas y blogueros de la ciencia, acá podrán encontrar un resumen de cada aspecto importante disertado sobre la descripción de la imagen representativa de los directores de la academia.

Se podrán preguntar, si el libro es bueno o no, pero se les puede jurar besando un puño de cruces benditas que, por lo menos a quien suscribe este texto sí le ayudó, porque se vivió en plenitud la recuperación y transformación personal de muchas habilidades que estaban en estado deprimente, y surgieron muchas otras, las cuales permitieron el escribir la presente publicación, esperando sea de su entero agrado.

Entremos ahora en el tema de las habilidades gerenciales. El primer capítulo aborda el impacto de la globalización en el contexto universitario latinoamericano, para luego referirse en términos generales al ámbito colombiano como ejemplo de lo que sucede en el mundo académico; porque desde ese contexto global se ha arrojado una pesada carga a los hombros de las instituciones de educación superior, y por ende a los directivos académicos, porque el mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso impulsado por la influencia de los avances tecnológicos y los vaivenes de las economías, lo que hace que algunos países se queden rezagados en muchos sentidos.

¿Hoy se deben derribar muros?, desde los estadios universitarios se puede responder de forma diversa, aludiendo principios nacionalistas, lo cual justifica ciertos comportamientos de ruptura con la globalización o, como resistencia a los criterios polarizados sobre las condiciones competitivas de los mercados; lo que merece en todo caso desde el estadio directivo académico universitario, el requerimiento de maximizar su capacidad innovadora para diseñar estrategias gerenciales con el fin supremo de aportar las formas idóneas de abordar la construcción de las políticas educativas adecuadas, capaces de soportar los rigores de las presiones supranacionales, en todos los campos del saber y de la producción como medio de subsistencia humana.

Todo esto, conlleva abrir nuevos procesos de preparación, formación y actualización de los aspectos cognitivo y en especial de las habilidades profesionales, para asimilar los cambios imprevistos producidos por el comportamiento sociopolítico-económico internacional, con una visión integradora que permita a las universidades competir de forma eficiente y a la altura de las expectativas de superación de la población ubicada dentro de su área de influencia.

Estas explicaciones previas sirven de referencia para adelantar el hecho que los escenarios universitarios son de cierta manera susceptibles a las influencias ejercidas sobre esos vaivenes de la globalización. Por tanto, el término globalización describe un fenómeno considerado de orden político-económico, y como tal afecta inclusive la vida académica en su más amplio contexto.

Como un adelanto al tema, Aguilar citado en CIOIE (2016, p. 93), explica sobre este particular, alertando sobre que las instancias universitarias no escapan a la realidad planteada desde la globalización, por consiguiente: el campo académico no puede deslindarse de las influencias externas, por cuanto la globalización significa un proceso de asimilación de amplio espectro, donde el aspecto productivo tiene un gran peso; la existencia de las circunstancias económicas subyacen gracias a la influencia de las políticas supranacionales sobre el análisis de las políticas educativas.

En este caso, se puede explicar que los últimos acontecimientos contradictorios surgidos desde la globalización, ameritan de los directivos académicos el replanteamiento de la visión institucional de las universidades, en apoyo o deslinde de los acontecimientos circundantes a la globalización como proceso político-económico; porque el escenario actual así lo exige. En efecto, se supone una oportunidad para formular una reorganización de criterios, pudiéndose basar en la reingeniería de procesos apalancados principalmente en los valores institucionales que permita la suficiente coherencia para mantener un enfoque integrador sobre el problema.

En cuanto al segundo capítulo, se desarrollan una serie de propuestas teóricas para contribuir a la construcción de las definiciones de habilidades, capacidades y competencias gerenciales, claro está desde los aspectos generales y la perspectiva del director o directora de las entidades de educación superior. En ese sentido, se ha intentado mostrar la recopilación de los aspectos relevantes a la información pertinente de autores que han logrado

coincidir en criterios, y nos apoyaremos en sus conocimientos para establecer una línea propia que permita comprender los aspectos relevantes del tema y sus conceptos fundamentales para el aprovechamiento del presente manuscrito. Recordando, que esto se hace con el fin de contribuir respetuosamente a la construcción de los perfiles ejecutivos y gerenciales, así como la interpretación de la sintaxis de los términos propuestos, como parte de un todo que describe el genio del director o directora universitaria.

Por otro lado, el tercer capítulo aborda el tema del desarrollo de habilidades gerenciales en la academia, en el contexto de la influencia de la innovación, los avances tecnológicos y el liderazgo. Entonces, se muestran algunas realidades de la academia en países de América Latina, donde se han sumado esfuerzos para enfrentar los problemas educativos, al lograr reinventar su visión y misión institucional, hasta cierto punto; por lo menos se han entendido (en muchos casos) que no es suficiente el promocionar profesionales de alto nivel de especialización, sino que se hace necesario el gestar un nuevo tipo de profesional, un profesional con competencias que contengan la habilidad para autoperfeccionarse a través de su propia experiencia laboral, y a través de su integración a la academia, como el mejor vehículo que los transporta hacia la sociedad del conocimiento, instancia de colaboración para la innovación de la ciencia y la tecnología, los cuales están igualmente al servicio de los departamentos de I+D del sector empresarial, desde las universidades, como entidades colaborativas que ayudan al desarrollo sustentable.

El cuarto y último capítulo, desarrollo la temática sobre la transparencia y ética como habilidades gerenciales en la rendición de cuentas en la gestión directiva; en esta oportunidad se incluyen: el poder directivo como habilidad esencial en la gestión institucional universitaria; la ética directiva y organizacional; la transparencia en la gestión en instituciones de educación superior y, la rendición de cuentas como mecanismo de control de la gestión en instituciones de educación superior. Se destaca la idea sobre los códigos éticos, a veces denominados indistintamente códigos de conducta, y el cómo estos pueden contribuir a fortalecer el desempeño y las relaciones institucionales en sus ámbitos interno e externo; temas prioritarios para los directivos y directivas pertenecientes al sector educativo.

En ese sentido, se logra revisar el contenido de la literatura especializada y de investigaciones científicas que se encargan de describir las diferentes actitudes, entre hombres y mujeres, con respecto a la dinámica ejercida por

los códigos éticos o de su implantación en las instituciones, para resaltar en definitiva, que la ética es fundamental para el buen funcionamiento organizacional, porque los valores morales deben, en todo caso, formar parte de las estrategias, por cuanto ésta permite mejorar el rendimiento e incorpora los intereses de los “stakeholders” en las decisiones gerenciales, según Tan y Ko (2014); Ruiz, Ruiz y Martínez (2012); Ibrahim, Angelidis y Tomic (2009) Stohl, Stohl y Popova (2009) citados en García (2017).

Y desde la ética, se pueden articular los criterios para discernir sobre la gestión basada en la transparencia, la cual exige de los directivos mayores esfuerzos, su mejor voluntad, y sobre todo, requiere una acción concertada de todos los ámbitos de la comunidad educativa, donde la institución universitaria juega un rol fundamental. Los grandes cambios que se requieren en la innovación de la educación, sólo podrán ser posibles de hacer a través del despliegue de una gestión gerencial cada vez más profesionalizada, moderna y eficiente, donde los valores de la probidad y la transparencia guían su accionar.

En forma general, la administración de la educación superior se ha estudiado desde diferentes aproximaciones: Por un lado, se ha planteado como un modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como un elemento muy particular de la realidad universitaria, como universo autónomo. Por ello, de forma generalizada se ha planteado una variedad de posturas que centran especialmente su atención con respecto al concepto de gestión, el cual puede ser visto como: “proceso administrativo, gobierno, dirección, gerencia o la combinación de todos los términos”, el cual debe producir un resultado; en ese sentido, el efecto de la gerencia necesariamente debe ser expuesto a la luz pública para mostrar su efectividad o nivel de impacto social que lo apruebe, lo que conlleva a plantear la necesidad de transparencia, según Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008).

Entonces, la transparencia puede ser visibilizada a través de esas condiciones mínimas, es decir puede medirse a través de la satisfacción laboral, el clima organizacional adecuado, los altos niveles de motivación y, por ende, a través de los niveles de compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales, todos ellos como indicadores de la variable denominada como transparencia de la gestión administrativa, teniendo como contexto el ambiente institucional de las instituciones de educación superior. Por todo ello, los invitamos a continuar leyendo esta obra, la cual se le dedica a la academia, a los estudiantes y al público en general con especial aprecio.



## CAPÍTULO 1

### **Contexto normativo sobre la realidad de los directivos universitarios dentro de un escenario educativo globalizado**

Actualmente, el concepto globalización pueden significar progreso en términos de desarrollo para algunos Estados; implicando de hecho una ruptura de la imagen que divide geopolíticamente a los países, haciendo a las fronteras invisibles y permeables a las interacciones económicas, sociales y culturales entre pueblos; todo un complejo proceso de influencia de los países desarrollados sobre aquellos que aspiran alcanzar el desarrollo.

Desde este fenómeno, se originaron conceptos como el de comunidad internacional, el cual dio origen a infinidad de tratados y asociaciones entre países que comparten una misma región, tal como el caso del nacimiento de organismo internacionales de cooperación y de acuerdos como el de la Unión Europea de Naciones, por dar sólo un par de ejemplos.

Pero, sí se es un poco más inquisitivo, se puede hallar algunos pormenores sobre la globalización, los cuales pueden ser subrayados como problemas que poseen características particulares, los cuales imprimen a la globalización sus propios vaivenes. En ese sentido, su efecto tiende actualmente a avanzar con dificultad, aunque mantiene su empeñado afán por transformar la manera como se mueve la economía mundial, incluyendo las formas de cómo se producen los bienes y servicios; evidenciándose una época donde el accionar globalizador sufre mutaciones y vaivenes.

Desde esa perspectiva, autores como Inciarte y otros (2016), afirman que las naciones partiendo desde sus propia interpretación de la realidad mundial, han mostrado cierta resistencia a las influencias ejercidas desde la globalización, hasta el punto que, en el ámbito internacional se han comenzado a observar procesos de antiglobalización (por así decirlo), afirmación demostrada a través de hechos públicos y notorios, donde se

empieza a percibir el remarcado de las fronteras, para hacerlas visibles; basados en excusas nacionalistas, tal como los casos siguientes: el Brexit en la Unión Europea y, el anuncio de los Estados Unidos sobre la construcción de un muro en su frontera sur con México. Es decir, ambos casos se producen en un momento histórico, para agrabar una tendencia por imponer límites a los efectos de la globalización con énfasis en los intereses económicos, y como rechazo a algunas de las propuestas de integración regional.

Compartiendo este criterio, Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016), afirman que el impacto de la globalización hacia las organizaciones es incesante e involucra un enorme flujo de tecnología, ideas y valores que no conocen fronteras, donde se resaltan sus propiedades de imponer su propia cultura productiva; y diferencian esta definición del concepto internacionalización, el cual es entendido como una reacción, una respuesta adversa a la globalización; argumentando que al estar al tanto sobre la idiosincrasia y los valores nacionales, se entiende como complementaria o compensatoria de las tendencias antiglobalizantes; en ese sentido la internacionalización “es todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y los retos de la globalización”. Por ello los directores académicos, deben asumir el reto educativo integrador para cohesionar dentro de la organización todas las tendencias en sus funciones sustantivas, mencionan como tendencias: (a) a lo externo de la universidad se encuentran la dimensión global, la internacional y la intercultural y, (b) a lo interno de la institución, nombran a la cultura, misión, políticas y estrategias de mejoramiento organizacional.

Desde otro punto de vista, Valenzuela, Guillen y Medina y Rodríguez (2017) citando a Oliver (2006), explican la existencia de una estrecha vinculación de la educación superior con el sector productivo, porque suponen que esta relación es producida desde las demandas de recursos humanos especializados por parte de las empresas del sector privado encadenadas a la dinámica de la globalización, y como resultado de la mercantilización de las carreras universitarias. Por otra parte, argumentan que si algo puede destacarse de la globalización, es su valor por poseer la capacidad de producir bienes y servicios (públicos y privados) necesarios para llevar bienestar a la sociedad; claro está, esto sólo es posible gracias a las universidades que forman profesionales con las capacidades y competencias necesarias para afrontar los retos de un mercado altamente competitivo.

Estas explicaciones previas, sirven de referencia para adelantar el hecho que los escenarios universitarios son de cierta manera susceptibles a las

influencias ejercidas sobre esos vaivenes de la globalización descritos brevemente en estos primeros párrafos capitulares. Por tanto, el termino globalización describe un fenómeno considerado de orden políticoeconómico, y como tal afecta inclusive la vida académica en su más amplio contexto. En referencia a ello, Aguilar citado en CIOIE (2016, p. 93), explica sobre este particular tema que las instancias universitarias no escapan a la realidad planteada desde la globalización, por lo siguiente: el campo académico no puede deslindarse de las influencias externas, por cuanto la globalización significa un proceso de asimilación de amplio espectro, donde el aspecto productivo tiene un gran peso; la existencia de las circunstancias económicas subyacen gracias a la influencia de las políticas supranacionales sobre el análisis de las políticas educativas.

En ese sentido, la globalización arroja un gran peso a los hombros de las universidades, y por ende en los directivos académicos, quienes por lo general pueden responder de forma nacionalista, lo cual justifica ciertos comportamientos de ruptura como resistencia a los criterios polarizados sobre las condiciones competitivas de los mercados; lo que merece en todo caso desde el estadio directivo académico universitario, el requerimiento de maximizar su capacidad innovadora para diseñar estrategias gerenciales con el fin supremo de aportar las formas idóneas de abordar la construcción de las políticas educativas adecuadas, capaces de soportar los rigores de las presiones supranacionales, para asimilar los cambios imprevistos producido por el comportamiento sociopolíticoeconómico internacional, con una visión integradora que permita a las universidades competir de forma eficiente y a la altura de las expectativas de superación de la población ubicada dentro de su área de influencia.

En este caso, se puede explicar que los últimos acontecimientos contradictorios surgidos desde la globalización, amerita de los directivos académicos el replanteamiento de la visión institucional de las universidades, en apoyo o deslinde de los acontecimientos circundantes a la globalización como proceso políticoeconómico; porque el escenario actual así lo exige. En efecto, se supone una oportunidad para formular una reorganización de criterios, pudiéndose basar en la reingeniería de procesos apalancados principalmente en los valores institucionales que permita la suficiente coherencia para mantener un enfoque integrador sobre el problema.

En este caso, requiriendo de los directivos universitarios un mayor análisis de la situación regional, para orientar sus acciones acordes con los

intereses institucionales, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización y, con su importante rol de servir en la construcción de las políticas educativas necesarias para el desarrollo del talento humano nacional con respecto a la situación imperante; por ende, del fortalecimiento del propio aparato socioproductivo de la nación, el cual hace posible la participación de un país dentro de los mercados internacionales.

Ante el peso de lo dicho, el ámbito universitario se supone inmerso en un escenario sujeto a cambios imprevistos, donde se requiere además afinar las habilidades, capacidades y competencias de quienes tienen la posibilidad de dirigir la actividad educativa universitaria. Claro está, si observamos algunos criterios expuestos como los de Martín Criado (2010) citado por Aguilar en CIOIE (2016), por cuanto, considera la existencia de diferentes aspectos dentro de la globalización, sobre todo en el espacio latinoamericano, al describir un fenómeno surgido desde el “arco localglobal”, donde los conceptos como “replicado” e “imbricación”, desnudan la realidad sobre la adopción de estilos gerenciales universalizados desde la lógica de la globalización, con el propósito transnacional de influenciar sobre la autonomía de las instituciones y de los Estados, en cuanto a la formación del talento humano requerido por los sistemas productivos dominantes en el mundo moderno.

Dentro de ese contexto, el ámbito académico y gerencial universitario debe enfrentar grandes retos; uno de ellos, obliga a revisar las “lógicas postburocráticas”, las cuales según Martín Criado (2010) citado por Aguilar (2016), los directivos educativos tienden a confundir los efectos con las funciones; es decir, la tendencia gerencial de las organizaciones educativas tienden a prestar más atención a los procesos que a los propósitos, a la cultura que a la estructura, en medio de una dinámica que afecta el sentido de la vida institucional de las universidades, haciendo en algunos casos causa de desaciertos directivos, por no estar preparados para enfrentar al mundo cambiante a todo momento.

Tomando como base lo anterior, se apunta ahora a los procesos internos como esencia importante dentro de la práctica directiva universitaria, la cual conlleva a alcanzar objetivos necesarios para ostentar el éxito dentro de un escenario altamente competitivo, bajo todo punto de vista. Porque, la máxima intensión de cualquier directivo debería ser contribuir al forjamiento de la excelencia en la gestión institucional, la cual ayude a diferenciar a la organización educativa de otras, como tarea cotidiana que permita garantizar la cohesión y supervivencia de la universidad.

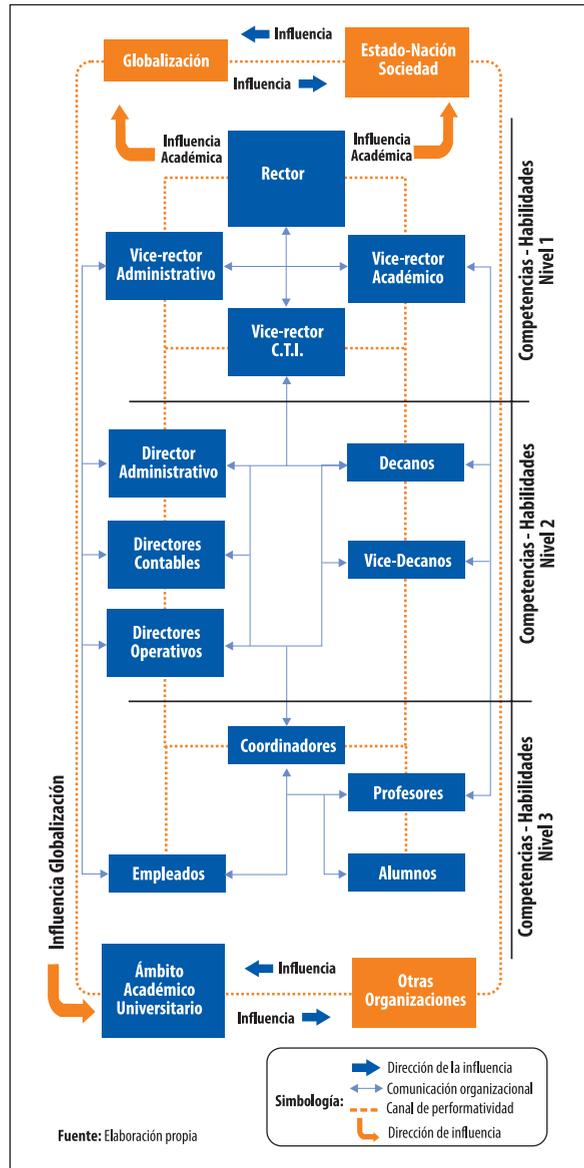
En ese sentido, es lógico considerar la figura de los directivos universitarios dentro una dualidad que seccionan a un mismo ser en dos ámbitos esenciales: el primero, el gerente capaz de administrar eficientemente recursos para los fines institucionales y, el segundo, el académico constructor de ideas innovadoras para alcanzar el nivel de capacidad idóneo para crear y orientar correctamente los procesos que permitan construir una mejor universidad, y por ende, ayudar a concebir un mejor país, un mejor mundo para todos. Es decir, observar a un profesional del más alto nivel, el cual tiene como uno de sus desafíos el desarrollar habilidades y competencias especiales, que lo ayuden a forjar lazos vinculantes requeridos para lograr instituciones universitarias sociales y humanistas, las cuales satisfagan las expectativas de los alumnos, los trabajadores, profesores, al tiempo que contribuye con el desarrollo social y productivo dentro de su rango de influencia.

De esa forma, se comienza a dibujar la semblanza del sujeto objeto de este manuscrito; pero, para continuar con esta tarea, antes se hace necesario continuar profundizando sobre el ámbito de acción de los directivos universitarios, para con ello poder comprender las habilidades requeridas por éstos para cumplir con sus obligaciones. Por consiguiente, el análisis de la globalización o sus diferencias desde la perspectiva local, ayuda a comprender la dinámica del quehacer cotidiano de la instancia gerencial de las organizaciones educativas como entes autónomos, en cuanto a toma de decisiones.

Al respecto, Aguilar en CIOIE (2016), sugiere que las habilidades sobre el desempeño humano por lo general son evaluadas al interior de las organizaciones de forma subjetiva, lo cual significa una debilidad gerencial; por lo tanto, recomiendan el uso de la tecnología ofrecida por la “performatividad”, como solución normativa que instaure dentro de las organizaciones una cultura sobre el uso de reglamentos e instrumentos de medición basado en instrumentos de valor científico para la inspección del recurso humano; donde se incluyen formatos de evaluaciones pertinentes para comparar el rendimiento profesional a través de indicadores, con el fin de conocer de forma objetiva las necesidades de control administrativo en aras de producir decisiones correctas, o mejor dicho, originar los cambios requeridos por la organización en el momento preciso; es decir, el trabajo directivo orientado a medir la calidad del trabajo organizacional desempeñado, de forma puntual y general, en el cual se debe incluir la propia gestión de los directivos.

Es decir, el escenario de actuación de los directores dentro de las universidades, impone la habilidad de evaluación y autoevaluación de todos los

aspectos inherentes a la actividad productiva, donde los aspectos de la vida universitaria deben ser sometidos a una constante revisión por parte de los miembros del consejo universitario; en ese sentido, la cultura normativa permite, además, organizar las capacidades profesionales como recurso necesario para estructurar la organización para que sea más eficaz y eficiente.



**Gráfico 1.** Ámbito normativo universitario desde la perspectiva de la performatividad

Claro está, con la ayuda de reglamentos que permitan controlar el código normativo (lenguaje, forma de comunicación, etc.) usado en la cadena de dirección en la comunicación organizacional, el cual puede ocurrir en líneas multidireccionales, entre ejecutivos de un mismo rango y el resto de los miembros de la organización (en ambos sentidos), y en otro nivel se incluye las formas de interacción normativa con los públicos externos como el Estado, la sociedad y las organizaciones multilaterales de desarrollo mundial, por mencionar solo algunos. Como ejemplo a lo explicado, obsérvese el gráfico 1.

Gracias a la gráfica presentada, se puede observar claramente la existencia de dos canales de comunicación e información bien diferenciados, los cuales nutren, a su vez, por lo menos a tres niveles de competencias directivas bien definidos, los cuales definen la cultura normativa y del conocimiento de las organizaciones en general, aunque en este caso nos ocupa el ámbito universitario donde actúan los ejecutivos académicos. En ese sentido, el primer canal es el representado por las líneas continuas cuyos extremos apuntan con flechas la dirección en dos sentidos de la comunicación organizacional, la cual se establece a través de la interrelación humana, la cual surge de forma natural y en el mismo momento que se funda la institución.

Es decir, el nacimiento de los canales de comunicación humana no dependen de la acción directiva, pero su fluidez y aprovechamiento para beneficio de la organización, sí estriba en las habilidades especiales de las directivas y en su tarea de fomentar la cultura organizacional con el fin de direccionar los procesos y formas de las comunicaciones cooperativas, por cuanto, de este canal depende la estabilidad interna institucional; destacando que desde esta arteria de interrelación se puede extraer información valiosa desde la cual los directivos pueden evaluar informalmente el comportamiento organizacional, y por ende el resultado de las acciones directivas pertinentes; claro está de forma profesional la acción gerencial evita recurrir a métodos subjetivos, y en ocasiones se debe avanzar en la interpretación de la información recogida a través de estrategias de interpretación mucho más formales enmarcadas dentro de las ciencias agrupadas en el ejercicio de las relaciones institucionales y relaciones públicas.

En cuanto al segundo canal mostrado en el Gráfico 1, el cual es representado a través de una línea punteada, es el de performatividad; a diferencia del primero, éste no nace de forma natural, y se diseña ajustado precisamente a la necesidad de los directivos por obtener información precisa (con mayor grado de objetividad) desde las distintas dependencias departamentales

que conforman la organización; porque la información veraz y sin sesgos, es el insumo requerido para la toma de decisiones correctas. En ese sentido, la existencia o no, forma, alcance y duración de este canal que nutre de información a la cultura normativa y del conocimiento organizacional, dependerá directamente de la intención, capacidad de discernimiento científico y de las habilidades gerenciales del directivo en su más amplia variedad.

Continuando con esa explicación, se puede intuir claramente tres tipos de directivos, o mejor dicho, tres estilos de gerencia según el grado de entendimiento de la cultura normativa en las organizaciones: Uno de ellos, puede ser el ejercido por un director, el cual decide el no implementar el canal sugerido desde la performatividad, porque simplemente desecha la idea de requerimiento de información con mayor grado de objetividad, para basar sus decisiones desde la información subjetiva ofrecida por el canal elemental de comunicación humana, el cual tiene gran sustento en los supuestos, rumores e impresiones personales cargadas de intereses individuales entre partes actuantes en el proceso administrativo de evaluación del rendimiento de empleados.

Y, por otro lado, se concibe un segundo tipo de director que desecha las informaciones del canal de comunicación interpersonal y resuelve crear un canal de recopilación de datos normado, el cual se diseña ayudado por la ciencia, con el fin de obtener con mayor precisión conocimiento sobre los niveles de desempeño de las habilidades y competencias de los integrantes de la organización, incluyendo su propia participación y desempeño.

En ese sentido, la lógica apunta hacia elegir el estilo del segundo tipo de director, pero esa elección no significa en su totalidad el deber ser dentro de la práctica gerencial, pues, no sería del todo correcta, porque la mejor propuesta resultaría el sugerir un tercer estilo de director, el cual asuma las dos tendencias como herramientas útiles para construir la realidad organizacional. Porque, la idea no es descalificar alguna u otro estilo de direccionar, sino el de reconocer la existencia de estos canales que aportan información necesaria para el control y la gobernanza institucional.

Se puede agregar, que para este último estilo directivo, no solo se requerirá de competencias académicas en la toma de decisiones, sino que se pondrán a prueba las habilidades humanas de los gerentes, al destacar la necesidad de autocontrolar los aspectos psicológicos emocionales recurrentes en el manejo de la información, y en su desempeño por defender los intereses de la organización.

Otro aspecto, observado desde el ámbito universitario, es que el directivo educativo no sólo debe lidiar con los aspectos de la comunicación interna desglosados previamente de forma general, sino que la performatividad como herramienta de la cultura organizacional, también puede ayudar al directivo académico a mejorar sus habilidades en el desempeño de construir vasos comunicantes entre la institución que representa y el resto del universo; porque las universidades no son islas disociadas de los espacios normativos regionales, nacionales e internacionales.

En este sentido, se reafirma la idea de establecer mecanismos de evaluación que permitan ponderar la realidad del desempeño institucional de cara a las demandas externas, como el responder a la dinámica del mercado local, a los intereses nacionales y a las influencias ejercitadas desde las instancias supranacionales; estas últimas (para el caso universitario) se ejercen a través de organizaciones internacionales multilaterales de promoción y desarrollo educativo.

Desde esa última instancia, los Estados y organismos transnacionales han construido su propio canal de performatividad, es decir su propia cultura normativa para ejercer presión sobre las universidades; la cual es aceptada y replicada en muchos casos por las universidades, con el fin de valorar el desempeño organizacional frente a las políticas de desarrollo. Esto implica, todo un proceso de evaluación y concurso, el cual ayuda a las universidades a ostentar un puesto honorífico dentro de los rankings nacionales e internacionales, los cuales premian el desempeño académico organizacional y hacen visible en el mercado globalizado a la institución.

En consecuencia, desde escenarios externos se imprimen las maneras de conducta de las universidades, y corresponde al directivo el asimilarlas en gran medida para lograr la aceptación de la institución superior por parte de la comunidad educativa nacional e internacional, porque el estar fuera de los escalafones, significaría para la universidad: el debilitamiento de su credibilidad, la pérdida de su buena imagen y pérdida de su capacidad competitiva, como los peores resultados para apuntar hacia el fracaso de la acción del directivo educativo.

Es decir que, a mayor grado de performatividad lograda, pues mejor posicionada estará la imagen institucional frente al escenario normativo supranacional planteado. En otras palabras, se está argumentando las existencia de dos canales de comunicación e información externos, tal cual como los

explicados a nivel institucional, los cuales igualmente actúan para medir y evaluar la gestión universitaria de forma. Sus resultados de aprobación o desaprobación, pues recaen sobre todo en las autoridades universitarias; es decir, la normativa supranacional es la usada para calificar y definir las características de la gobernanza ejercida desde las decisiones gerenciales de los directivos.

Se debe aclarar ante lo dicho, que el panorama de influencia externa dibujado no significa en ningún caso una flagrante intromisión en el tema de la autonomía universitaria, porque la influencia a la cual se refieren estas líneas describe un proceso sutil de asimilación voluntaria, producto de recomendaciones modeladas para incentivar su replicación dentro de la dinámica universitaria; eso ayuda a asumir comportamientos organizacionales que hacen de las instituciones universitarias un reflejo de quienes la integran, lo cual les aporta personalidad propia, y las orienta a actuar frente a otras entidades, según los criterios e intereses de quienes las componen; decir lo contrario es pretender ocultar una realidad existente; porque la influencia en este contexto es usada como herramienta discusiva para evitar comportamientos fuera de la normativa internacional.

Desde ese punto vista, es necesario el interpretar a los directivos como actores dentro de un escenario de actuación sumamente complejos, donde se exige al máximo sus habilidades intelectuales hasta el punto de impedirsele, en muchos casos, explotar su carácter humano; por ello, del directivo se espera un comportamiento ejemplar dentro de la cultura normativa interna y externa, porque está sometido al análisis subjetivo público sobre sus potencialidades y desempeño.

Por otro lado, la principal habilidad del director universitario puede ser el desarrollar desde el aprendizaje cotidiano su capacidad de observancia del entorno de influencia que incide en la organización educativa; porque es él quien tiene la responsabilidad de administrar la información proveniente desde los centros dominio ideológico impuestos dentro de las políticas normativas de interacción internacional, para mediar, disuadir o repeler, las malas prácticas educativas y gerenciales consideradas nocivas para la estabilidad institucional.

Dentro del rango de asimilación de ideas foráneas, el director se encuentra inmerso dentro de procesos intrincados, los cuales le exigen habilidades especiales que le permitan construir un legado, es decir, aportar conocimien-

to desde su propia experiencia, el cual permita a la organización universitaria encontrar en el futuro soluciones idóneas a los problemas derivados dentro su entorno, aun cuando cese su existencia dentro de la organización; porque el directivo se constituye en la entidad que permite usar la experiencia adquirida desde la memoria institucional, para actuar con mayor solvencia dentro de los distintos escenarios.

Puesto que, parte de ese conocimiento (que debe ser documentado) surge también del contacto con otras organizaciones similares, y desde la misma sociedad global; la cual espera de él, una gestión que sea capaz de dar respuestas innovadoras a los dilemas educativos de formación individual de los hombres y mujeres en cuanto a la producción y cultura, para que estos ayuden a orientar a otras organizaciones a superar sus deficiencias; con el fin de contribuir a forjar los eslabones del desarrollo.

En ese nivel, los directivos son quienes exponen las innovaciones alcanzadas como muestra de su eficiencia por proveer excelencia a restos impuestos por las mismas comunidades a las que se debe. En este caso, se expone una institución capaz de absorber conocimiento para producir valor agregado del mismo, el cual ayude a transformar el entorno. Si el nivel de innovación en cuanto a la cultura normativa y gestión gerencial es de gran significado, puede lograr insertarse en la sociedad, hasta el punto de alcanzar en esa misma medida el influenciar al resto del mundo; usando los directivos, los mismos canales por los cuales fueron ellos influenciados.

Con ello, puede explicarse la necesidad de construir estrategias de comunicación diseñada directamente por el consejo directivo, a lo interno y externo de la institución, lo cual le permitiría controlar el ciclo que puede dibujarse en forma circular, para representar un proceso de retroalimentación del aprendizaje normativo innovador, su asimilación y su transformación, del cual se pueden diseñar planes para su promoción, lo cual es responsabilidad la dirección institucional.

En consecuencia, es conveniente retomar el tema de la globalización, y de alguna forma exponer una percepción coincidente a lo explicado hasta ahora, Vázquez en CIOIE (2016), sugiere que la gestión de las organizaciones universitaria, han cambiado sus estilos gerenciales por causa de las influencias supranacionales, las cuales promueven nuevas estructuras de lo que llama como “la sociedad del momento”, esos cambios se producen a través del impacto de las nuevas tecnologías, la fuerza de la ideología dominante del

mercado, la competitividad entre organizaciones, como principales factores que estimulan los cambios de comportamiento en las organizaciones educativas.

Esos cambios, pueden sumar una enorme carga a la cultura normativa de las universidades, hasta el punto de debilitar el comportamiento democrático, por cuanto lo supone como efecto colateral de las prácticas de la filosofía neoliberal, la cual impone estructuras de poder administrativo piramidales, de poca o nula flexibilidad en cuanto a los temas de participación en las decisiones corporativas, provocando efectos de deshumanización de la gestión universitaria, alejándolas de los principios democráticos.

Según el planteamiento descrito, los directivos universitarios deben tener la suficiente destreza para gestar estrategias que le permitan contrarrestar los fenómenos derivados de los procesos de deshumanización provocados por el fenómeno de la globalización, con el fin de mantener instituciones universitarias basadas en la justicia social, la equidad y la participación de la comunidad, la cual incentive los principios de formación de ciudadanos responsables, autónomos y críticos, y por ende reproducir a través del talento humano organizaciones productivas con las mismas características de valores y principios democráticos.

Esta última afirmación expuesta, supone otro reto que probara las habilidades de los directivos modernos, porque se les suma la tarea de establecer estrategias basadas en el liderazgo democrático el cual permita un estilo gerencial apalancado en el sentido de pertenencia y en la participación colectiva de los miembros de la organización. Claro está, esto como ejemplo de estimular a los gerentes por crear instituciones educativas sociables y lo suficientemente inteligentes, como para influir cambios significativos en la sociedad donde desarrollan su actividad, llevando además propuestas de desarrollo amigables con la humanidad y el medio ambiente.

Por su parte, Garbanzo (2016), al hablar del contexto educativo supone que las habilidades de los directivos académicos ayudan a gestionar lineamientos estratégicos para fundar universidades inteligentes, las cuales no solo enseñan, sino que aprenden de sí mismas y de su entorno. Lo importante de una directiva moderna implicaría, en todo caso, el ocupar mucho tiempo en la gestión del liderazgo y de procesos de cambio, el cual puede emplearse para desarrollar componentes indispensables para renovar continuamente la cultura organizacional, ajustándola acorde con las exigencias

del momento; donde la gestión del directivo tiene un rol fundamental en la construcción de un modelo eficiente de organización, con el propósito de alcanzar altos estándares de excelencia educativa.

Dentro de la interrelación institucional explicada, propia del contacto entre directivos y otras entidades, Leal, Abadía, Illera y Forero (2016), coinciden desde la perspectiva colombiana, con la existencia de agentes sociales e institucionales que influyen en la autonomía profesional del directivo universitario; en ese sentido mencionan cuatro: (a) el Estado, el cual obliga constitucionalmente a las universidades a cumplir con los preceptos de considerar la educación superior como un bien público; (b) los gobiernos (nacional y regionales), los cuales contribuyen en la formación de políticas públicas para fortalecer el desarrollo nacional, aparte de ser vigilantes del buen funcionamiento y calidad de las instituciones universitarias; (c) la sociedad civil, la cual sirve de apoyo a las universidades para fortalecer los derechos ciudadanos de la comunidad educativa y, sobre los factores que determinan la demanda y la oferta de educación universitaria; y, (d) el sector productivo y financiero, el cual es importante, porque el mismo permite una vinculación indirecta con la globalización económica, por cuanto el sector privado requiere que se aumenten las competencias y habilidades propias del potencial de los profesionales, de acuerdo con el incremento de la competitividad y la participación en los mercados internos y externos.

Entonces, desde esa visión resulta trascendente el contexto de la habilidad autonómica del directivo universitario, por cuanto está sumergido dentro del laberinto conformado por las relaciones con esos cuatro agentes, los cuales tratan de tener poder de injerencia en las líneas gerenciales o instancias directivas universitarias; es decir, cada actor trata de anteponer sus intereses y modalidades para controlar las actividades y manejo de la educación superior y de sus instituciones, reduciendo con ello la capacidad de dirección de los ejecutivos académicos.

En consecuencia, puede suponerse que la capacidad de toma de decisiones de los directivos universitario está de cierta forma controlada, lo cual dibuja un panorama de actuación circunscrito a las circunstancias de las tendencias económicas, sociales y políticas de moda; o mejor entendido, las que consideren los sectores dominantes del poder, como factor importante de cambio, progreso y desarrollo.

### ***Aproximación al contexto de la realidad universitaria colombiana***

Actualmente, existen en Colombia circunstancias especiales generadas luego de la consolidación de los acuerdos de paz; desde allí se han observado el inicio de nuevos procesos de cambios y adaptaciones a todo nivel, como consecuencia del cese de la violencia en algunas zonas del país. En este sentido, el sector universitario enfrenta nuevos desafíos, por cuanto está llamado moralmente a participar y constituirse en el principal factor de promoción de desarrollo del país, en una era postconflicto.

En esa misma línea discursiva, UNC (2016), advierte sobre que el peor error para el sector universitario colombiano, sería el continuar “haciendo más de lo mismo en un país en paz”, porque los acuerdos alcanzados abren una oportunidad para estimular el cambio y el desarrollo de Colombia. Entendiendo que, las universidades deben articular estrategias en dos campos específicos del conocimiento para estimular el desarrollo a través de su talento humano: en primera instancia el proporcionado a través de “las ciencias sociales y las humanidades, las cuales fomentan la reconstrucción del tejido social nacional”. Y en segunda instancia, las propuestas de las ciencias en su conjunto, para abordar desde allí los retos universitarios que ayuden a fomentar las oportunidades para el mejoramiento de las habilidades y capacidades de los profesionales colombianos, con el fin de hacer sostenibles los avances logrados.

Por su parte, Leal, Abadía, Illera y Forero (2016), creen que el proceso de paz colombiano ha generado en los directivos universitarios la necesidad de formular estrategias para responder a la creciente demanda del servicio de educación superior, porque ese acontecimiento supone en sí mismo un reto, por cuanto se hace necesario planificar en medio de una tendencia que amerita la adecuación del desarrollo científico y tecnológico de cara a satisfacer la demanda del mercado interno de recurso humano calificado, para contribuir al progreso nacional; y desde la instancia institucional universitaria, el cubrir las exigencias impuestas por la “sociedad del conocimiento”.

Explican sobre lo académico, que este afecta los desarrollos curriculares y los contenidos relacionados con la gestión del conocimiento; los cuales vinculan la adecuación de la acción directiva con las exigencias del progreso de la ciencia y la tecnología. Por ello, las instancias universitarias deben desarrollar habilidades de negociación, con el fin de ostentar en su más alto nivel de dirección con talento humano capaz de ejercer altos niveles de interacción

con entidades gestoras del conocimiento, es decir, de los institutos y centros de investigación dependientes de las empresas del sector productivo.

En ese sentido, las habilidades de negociación son vistas como la capacidad del directivo de lograr convenios y alianzas pertinentes para desarrollar una cultura del conocimiento acorde a un diálogo académico de alta complejidad científica, en conjunción con todos los actores socio-productivos que se encuentren dentro y fuera del país; especialmente, con las entidades productoras del conocimiento que lideran el avance dinámico de la ciencia y la tecnológica, y su aplicación en innovaciones que marcan tendencia dentro del desarrollo general de la nación; es decir, no sólo en la producción económica, sino también en otras áreas como la medicina, la cultura, la ingeniería, por mencionar algunas áreas científicas de interés para la sociedad; convirtiendo con ello al directivo universitario en un gestor institucional del conocimiento innovador para el desarrollo socio-productivo de la nación.

En cuanto a la actuación institucional del directivo, es preciso además que éste adquiera habilidades para manejar los procesos tecnológicos e informativos que inciden directamente en la administración y la organización educativa. Es decir, adquirir el nivel de competencia idóneo para actuar sobre un escenario de altas exigencias sobre la productividad; lo cual exige por demás, el introducir medidas y mecanismos para el control administrativo del recurso y su oportuna rendición de cuentas transparentes, como práctica de una gestión sana y de acuerdo con los estándares normativos de probidad exigidos, por las leyes, la comunidad educativa y la sociedad misma.

En este sentido, la buena actuación directiva fortalecería la imagen institucional de cara al resto de los actores sociales y productivos; porque su gestión, se centra con especial énfasis en alcanzar objetivos de superación dentro de los procesos de certificación de su capacidad y desempeño administrativo. Claro está, que el éxito del directivo no sólo recae en torno a sus habilidades profesionales, sino que también depende de otros factores inherentes al propio dilema sobre que las universidades deben responder a las demandas y necesidades del avance científico, lo cual supone aparte del ingenio humano, el contar con recursos e infraestructura adecuada para afrontar los retos de la organización.

Por otro lado, países como Colombia, como ejemplo latinoamericano, ha mostrado avances sistémicos en cuanto a fortalecer sus programas educativos afianzados en infraestructura tecnológica aprovechando la conectividad

con internet; por lo cual hoy por hoy se observa en las universidades un esfuerzo por proveer un acompañamiento a través de diversos contenidos digitalizados, los cuales han traído consigo la exigencia de nuevas habilidades y competencias para todos los integrantes de las instituciones educativas de nivel superior.

Al parecer, la era de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), han iniciado una nueva era dentro del ámbito académico lo cual obliga a todos los integrantes de la comunidad universitaria a adaptarse a las nuevas realidades observadas a través de los procesos institucionales y educativos provistos gracias a la conectividad con la internet. Ante esta realidad, y según el criterio de MINEDUC (2016) citando a la UNESCO, se han establecido nuevos estándares internacionales dentro de la formación de docentes para el uso de las tecnologías de la informática en los servicios educativos. Por lo tanto, han sugerido tres categorías para demostrar habilidades tecnológicas: (1) nivel de exploradores: donde se incluyen a los profesionales que solo son capaces de ingresar y asimilar la información ofrecida en los distintos portales educativos; (2) nivel integrador, el cual reúne a los profesionales docentes que son capaces de usar y enseñar los software educativos, y, finalmente (3) los innovadores, los cuales agrupan a aquellos educadores que son capaces de producir contenido para generar conocimiento en línea para el aprendizaje para mejorar el talento humano de estudiantes noveles y profesionales.

Martínez en Arboleda y Rama (2013, p.13), al contrastar las habilidades tecnológicas de los educadores universitarios con los estudiantes, explica lo siguiente: “Siempre que se escriben algunas líneas sobre tecnología y virtualidad aplicadas a la educación, queda la sensación de que éstas son insuficientes o corren el riesgo de caer muy rápidamente en una versión desactualizada”, resaltando que la evolución de las tecnologías supera, por un lado, la capacidad de reposición de equipos de información y comunicación por parte de las universidades; y por el otro lado, la realidad donde la capacidad de conocimiento sobre nuevas tecnologías de los estudiantes superan en la mayoría de los casos a las habilidades intelectuales de los educadores, representando esto un tema relevante para ser tomado en lo personal por los propios directivos y, en lo curricular como un problema dentro del desempeño curricular universitario.

Otra realidad, obliga a plantear a la clase gerencial temas sobre el grado de participación de las universidades colombianas frente a los planes na-

cionales, en ese sentido OCDE (2012), resalta el hecho que Colombia es una nación influyente dentro de las economías del eje regional conformado por la zona caribeña en Suramérica, y desde esa perspectiva es natural observar que su gobierno tenga planes para aumentar su desarrollo social y económico a través del fortalecimiento del talento humano.

Es decir, desde la acción universitaria se han anotado muchos aciertos en el área de desarrollo de la educación superior, pero a pesar de los progresos, los propios directores de universidades, han dejado claro que aún quedan muchos problemas por resolver, planteándose tanto para el gobierno como para las universidades algunos desafíos, entre los que se encuentran: (a) facilitar estrategias para el aumento de las matrículas universitarias acorde a la demanda social y requerimiento productivo del país; (b) fomentar un escenario de oportunidades de educación bajo los principios de equidad, calidad y pertinencia educativa y, (c) en el caso de las universidades públicas, contribuir para que la gestión y las finanzas sean adecuadas a las exigencias de la nación.

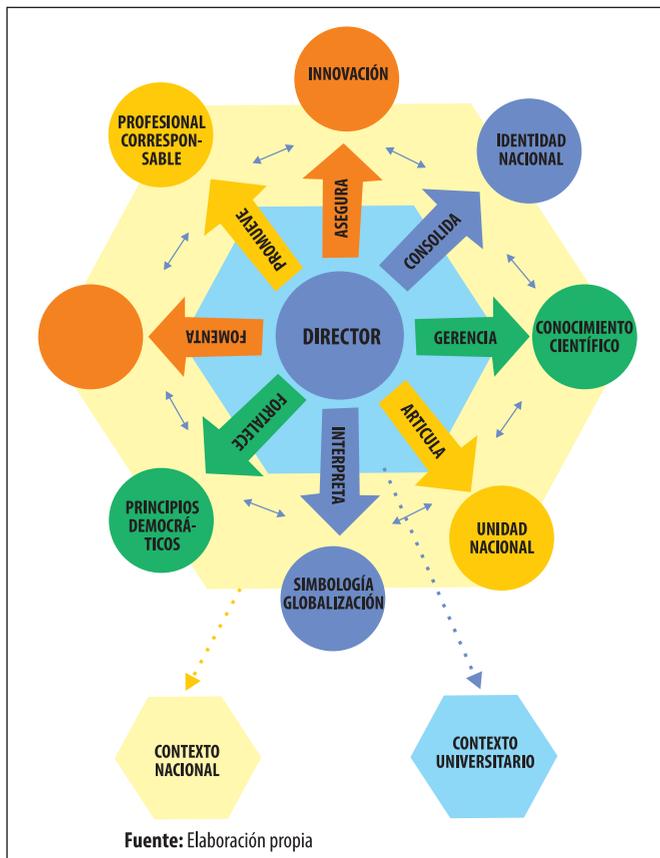
Todo lo explicado hasta este momento, redundando en pequeñas partes del problema planteado a raíz de los acuerdos de paz con la guerrilla colombiana; para UNC (2016), como aporte de las universidades: la auténtica labor en las tareas de reconstrucción de la estabilidad nacional, ha comenzado precisamente a través del sector universitario, el cual ha propuesto como herramienta esencial la inclusión de la educación superior y la investigación en todos los campos, como tema importante en la era postacuerdos; porque la universidad puede consolidar los criterios necesarios para lograr la cohesión social, el reconocimiento de las partes actuantes y la protección de la diversidad cultural, en medio de los impases y desacuerdos.

Desde esa perspectiva, se puede comenzar a observar a los directivos universitarios en su faceta institucional frente a la responsabilidad social de las universidades como instituciones que no pueden desvincularse de la complejidad de la realidad nacional, porque: (a) representan un actor fundamental para la consolidación de la identidad nacionalidad, sirviendo de cronista sociocultural de la historia nacional en todos sus rangos; (b) gerencia el conocimiento científico como un bien público y común, haciendo eco de este en todos los ámbitos de la nación; (c) sirve de articulador para la construcción de la unidad nacional; (d) ayuda a interpretar la simbología del desarrollo local dentro del contexto global; contribuye al fortalecimiento de los principios democráticos; (f) fomenta la construcción permanente de con-

sensos y acuerdos sociales y políticos; (g) promueve el ejercicio profesional corresponsable con su entorno, con el fin de mejorar el conocimiento para ampliar las capacidades del recurso humano nacional y; posee la responsabilidad de asegurar la capacidad nacional de generar y documentar conocimiento para la innovación, entre otras.

Es decir, los directivos universitarios están llamados a liderar todo lo concerniente a la educación e investigación; y sobre esta figura ejecutiva recae la responsabilidad de velar sobre todo por la calidad de sus ofertas académicas, al tiempo que redefine su propias capacidades de generación de conocimiento y la circulación de este en los ámbitos nacional e internacional, a través de las redes establecidas por la comunidad académica mundial.

Estos últimos aspectos, puede ilustrarse de la siguiente manera:



**Gráfico 2.** Gestión directiva universitaria en la era post-acuerdos de paz en Colombia

Seguidamente, para poder asimilar el contenido de la Gráfica 2, se han propuesto ocho verbos que definen las gerenciales del directivo universitario frente a la situación nacional, de igual manera se han propuesto ocho resultados o consecuencias derivadas de la acción institucional como resultado de un trabajo institucional bien cohesionado; en ese sentido, las flechas atadas al círculo concéntrico que representa al directivo universitario, podría apuntar a cualquiera de las esferas, multiplicando las potencialidades desprendidas de la gestión universitaria.

Para cerrar la idea, es posible dar un ejemplo, entonces: cuando observamos la flecha azul “INTERPRETA” apuntado hacia el círculo “SIMBOLOGÍA GLOBALIZACIÓN”, estamos en presencia de la habilidad de discernir qué deben poseer los directivos para desentrañar el panorama económico de la tendencia predominante en el mercado internacional, con el fin de orientar al contexto nacional sobre los pormenores de esta temática; pero, esa flecha azul descrita no es estática, rota en otra dirección y puede señalar cualquiera de la otras alternativas para dar otro significado o interpretación conceptual.

Es decir, es posible mover la misma flecha “INTERPRETA” para apuntar independientemente los círculos contentivos de las acciones: principios democráticos, los consensos sociopolíticos, la unidad nacional, el conocimiento científico, así sucesivamente; resaltando que, cada flecha podrá rotar a conveniencia hacia un lado u otro para poder seleccionar el resto de posibilidades restantes, las cuales potencian e ilustran en teoría gran parte de la compleja dinámica sobre la contribución del sector profesional universitario a la paz y el desarrollo de los colombianos como nación.

Ahora bien, esta gráfica no se construye por sí sola, y al respecto los autores Cancino y Vera (2017), citando a Bellei (2003), aseguran que bajo ese contexto, las políticas de mejoramiento educativo requeridas por el sector educativo en general, merecen el reforzar las estrategias que permitan aumentar las habilidades y competencias de los directivos y educadores por igual, porque creen que la negativa de incorporar políticas de mejoramiento de habilidades profesionales puede acarrear serias limitaciones en cuanto a alcanzar objetivos educativos, o sobre la viabilidad o eficacia de los planes institucionales, en cuanto a las metas de desarrollo del sector universitario propuestas por el Estado colombiano.

## ***El valor del aprendizaje continuo en el desarrollo de habilidades***

### *Sobre el contexto del funcionamiento y la gestión universitaria*

Por lo general, las instituciones universitarias a través de la gestión de la actividad directiva despliegan un complejo contexto donde cobran vida múltiples escenarios y procesos colectivos, en los cuales los directivos son quienes mayormente proyectan las políticas administrativas y educativas institucionales. En ese sentido, de forma natural las organizaciones de educación superior tienen como propósito el de satisfacer las necesidades intelectuales individuales de los estudiantes y de la sociedad donde está inmerso; en consecuencia, dentro de esta actividad educativa donde tiene vida diversos actores, pues, la cultura organizacional impone sus propias políticas y dinámicas sociales en cuanto al comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria frente a las autoridades académicas; donde cada facción interviene activamente, por lo general, de forma independiente buscan cada una imponer sus propias reglas, valores y creencias, con el fin de controlar a su favor el escenario académico; pero, en ese dilema corresponde al directivo el liderar este proceso en virtud de canalizar esas fuerzas sociales internas dentro del marco de los objetivos institucionales.

Desde esa perspectiva, cada universidad representa en sí misma un universo único, con características particulares que le dan personalidad orgánica propia; por ello, para lograr comprender a las instituciones de este tipo, se debe comenzar por interpretar los intereses de los grupos actuantes dentro del tiempo que dure el periodo de la gestión directiva; y en ocasiones, la interacción social interna descrita es tan intensa que logra rebasar la línea impuesta por la normativa organizacional afectando el ambiente de trabajo en la institución universitaria.

En estos casos, sólo la habilidad de liderazgo del directivo puede conseguir la normalización de las relaciones para mantenerlas dentro del marco del diálogo capaz de mitigar la incertidumbre, elemento psicosocial presente en la relación entre grupos, y a la cual se le atribuye gran parte del peso de los conflictos originados por los antagonismos educativos, sociales o políticos, marcando disimilitudes sobre los objetivos institucionales, porque los conflictos que enfrentan a diario los directivos, son puntuales y pueden originarse desde las decisiones gerenciales por afectar los intereses de las personas asociadas en grupos de acción (ejemplo: los sindicatos de trabajadores, por mencionar uno de ellos).

Desde otra perspectiva, puede asegurarse que el éxito o fracaso de la gestión organizacional, depende esencialmente de la conducta y las decisiones gerenciales del directivo, esto según Inciarte, Vera y Leal (2014, p.1112), al observar desde la “gerentopatía” que la mayoría de los directores comenten el error de considerar a las instituciones de educación superior como “... un ecosistema complejo de seres vivos y no un conjunto de procesos automatizados o normalizados”, donde por lo general no existe un espacio para resaltar el valor de las relaciones humanas dentro de las instituciones educativas, lo cual puede dar como resultado una distorsión contraproducente en la gestión directiva y el vínculo de los integrantes de la organización con el trabajo, el cual exige su máximo desempeño.

Cuando, Inciarte, Vera y Leal (2014) explican la necesidad de humanizar los procesos gerenciales de los directivos, hacen referencia a que las instituciones no son sólo un conjunto de documentos legales propuestos por las normas legales y administrativas que le dan a una universidad personalidad jurídica y, en la cual existe un actor llamado director que posee todos los poderes terrenales para ordenar cuál o qué cosa se hace para producir resultados; puesto que, la realidad mostrada por estos autores apunta a que esa persona jurídica “no tiene vida propia”, porque la misma depende de las personas que coexisten dentro de la universidad. Es por ello, que la gestión directiva, debe considerar a cada miembro de la organización como un potencial aliado que lo ayudará a consolidar las tareas necesarias para alcanzar las metas institucionales; y esta visión, es la que permite observar a los empleados como personas colaborativas y no como máquinas que producen bajo cualquier condición impuesta.

Por su parte, Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016) al describir los procesos actuales de universalización de las sociedades productivas, suponen necesario que los mismos directores definan las nuevas habilidades requeridas para enfrentar el comportamiento demandante de los mercados y de la sociedad laboral moderna; esto lo puede hacer desde su propia perspectiva y, respondiendo a la dinámica de su propia organización; porque la aldea global obliga (en este caso a las universidades) a trabajar en equipo, a pensar en formas innovadoras de mejorar las habilidades, capacidades y competencias, con el fin de actuar eficazmente frente a las diferencias de criterios surgidos de las relaciones institucionales de los ámbitos internos y externos.

Desde ese contexto, los directores deben valorizar cada proceso, sea cultural, social, administrativo, político, entre otros; para construir su propio

modelo institucional basado –por supuesto– en la justicia y la equidad, con el fin de levantar el marco de acción de una cultura organizacional inclusiva, con puertas abiertas a la cultura del conocimiento, la cual a su vez, demanda preparación constante en las personas con el fin de amortiguar los efectos de un mundo laboral cambiante desde el punto de vista de las relaciones humanas enfocadas en la producción.

Otro enfoque, sugiere a los directores universitarios el poseer habilidades para diseñar modelos de institución superior acordes con el desarrollo endógeno local; para ello, la sensibilidad del gerente puede aportar un sentido humano a las propuestas productivas existentes para deslastrarlas un poco de la insensibilidad aportada desde las influencias tecnológicas imprimidas desde las instancias globalizadoras que se han descrito acá mismo. Al respecto, Inciarte (2016, p.28), dice lo siguiente: “Todo, cuanto el ser humano aporta al ser humano se expone en la trama cultural; en ese sentido el comportamiento humano se constituye en unas de las palancas que beneficia o impide tanto las estrategias como finalidades del desarrollo”.

Esa explicación, puede entenderse como una acción de la gestión institucional de las universidades aguas afuera; pero la lógica indica que la misma definición puede sustentar de igual forma el deber ser del comportamiento organizacional a lo interno de las entidades de educación superior; por esa razón, la cultura universitaria construida desde la habilidad de sensibilidad humana de los directores, puede producir procesos de influencias desde el corazón universitario, las cuales sean pertinentes para el levantamiento de una sociedad productiva que esté a la altura de un mundo que requiere ser amigable no sólo con el hombre y la mujer, sino también con el medio ambiente; todo ello como parte del decálogo moral y ético del director o, como aspecto general de sus obligaciones gerenciales para el desarrollo institucional sustentable y sostenible.

### ***Sobre el contexto de las necesidades de aprendizaje y auto-aprendizaje de los directivos universitarios***

Para comenzar este punto de estudio, se recurre a la reflexión de CIMTED (2017), con el fin de entender de su explicación la importancia de la gestión del conocimiento dentro del ámbito académico, allí hacen un alto, para destacar lo necesario de propiciar a lo interno de la institución universitaria una cultura organizacional que estimule constantemente en los profesionales de la educación la búsqueda decidida del crecimiento de sus habilidades

expertas, tanto por vía de la educación formal y, a través del autoaprendizaje como efecto del análisis personal desde la praxis de su vida laboral.

Dentro de ese contexto, observan que la clase directiva debe preocuparse por dar el ejemplo para influir en el resto de la cadena organizacional, en cuanto a estimular el mejoramiento de las habilidades gerenciales y laborales. Por cuanto, este escenario puede aprovecharse para el uso de sistemas de evaluación de los conocimientos, destrezas y actitudes del equipo de trabajo; claro está, visto como un proceso necesario para ayudar a canalizar los procesos de enseñanzaaprendizaje continuo; destacando que, a través de la evaluación es posible que el directivo pueda obtener información necesaria para determinar su propio potencial y las habilidades del resto del personal que conforma el equipo profesional de la organización. En ese sentido, por lo general la evaluación de las habilidades y competencias, puede ser vista como un método directivo para determinar la realidad sobre el nivel de eficiencia de las capacidades administrativas y académicas de las universidades como organización productiva que buscan mantener la excelencia.

Por consiguiente, todo proceso educativo de mejoramiento profesional sobre las competencias e innovación de los distintos puestos ejecutivos, al igual que el uso de los recursos en la planeación, implementación y evaluación del proceso de formación del recurso humano, merece del acompañamiento de los directivos, porque de estos eventos logra información valiosa para reflexionar sobre la distribución de responsabilidades entre los profesionales más destacados; una práctica que debería ser común en el ejercicio de las actividades administrativas y académicas requeridas para lograr la excelencia a través de la cobertura del mejor talento humano disponible dentro de las universidades.

En este momento, es preciso recordar que las universidades no escapan al impacto de la globalización, y su carácter institucional la obliga a formar en todos sus ámbitos a sus directivos, con el fin de prepararlos para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras entidades culturales, con estilos gerenciales, formas de pensar y comportamientos sociales quizás distintos. Es por este detalle que, Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016, p. 14), insisten que tanto los directivos, empresarios, líderes, gerentes, administradores y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otras organizaciones y países, tendrán la tarea de desarrollar algunas de las siguientes habilidades: (a) aprender a convivir con otras

culturas; (b) aprender desde la convivencia intercultural; (c) aprender para encarar situaciones imprevistas y; (d) aprender a vivir la vida.

Desde allí, las capacidades gerenciales exigen a nivel personal lo siguiente: aprender a convivir, implica alcanzar un nivel de información idóneo sobre las costumbres y estilos gerenciales de la cultura con la cual se tendrá contacto, con la finalidad de ayudar a establecer lazos de confianza y entendimiento; en ese sentido esto representaría la primera instancia de autoaprendizaje, es decir la búsqueda voluntaria de información pertinente que permita al directivo insertarse en la nueva sociedad.

Una segunda instancia, se llevaría a cabo consumado el contacto intercultural, momento en el cual el directivo universitario puede recibir una mayor carga de información relativa a las formas de construcción de la negociación, la cooperación y el conocimiento, elementos que a su vez se convierten en insumo para dar paso a la tercera instancia, la cual ayuda adquirir nuevas formas de aprendizaje necesarias para nutrir de mayor experiencia a los gerentes. En ese sentido la experiencia es vista como la capacidad del gerente de crear su propio archivo de memoria mental que le permite tener a través de los recuerdos, una serie de datos oportunos para enfrentar situaciones imprevistas.

Una cuarta instancia, estaría representada por la expresión “aprender a vivir la vida”, la cual indica la actitud para asimilar el cambio como consecuencia del continuo proceso de aprendizaje; es decir, se debe aprender a desaprender para adoptar maneras gerenciales ajustadas a la realidad de las exigencias productivas imperantes en el momento que se desarrolla la gestión directiva. Este punto, indica además la necesidad de entender la responsabilidad del director frente a originar cambios para lograr la eficiencia organizacional a través de fórmulas productivas mucho más actualizadas y amigables, mucho más humanas y acordes con la protección de la naturaleza y el medio ambiente. Entonces, se entiende esta faceta como la oportunidad de cambio para lograr un desarrollo organizacional inteligente, fortalecido a través de la sabiduría del directivo competente, capaz de educar a los integrantes de su propia organización, entendiendo que el vivir, implica también el compartir, en este caso conocimiento.

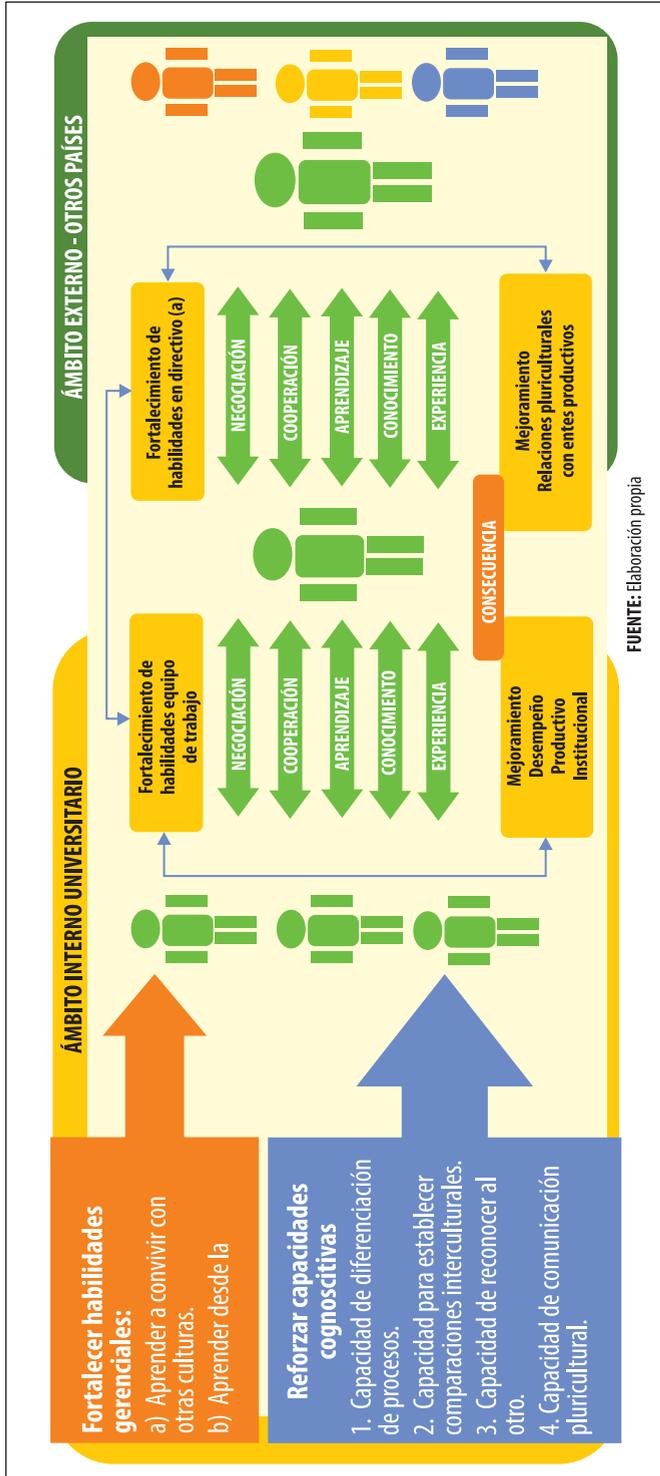
En ese mismo sentido, Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016), profundizan sobre el desarrollo de las habilidades gerenciales, de las cuales destacan la importancia de enseñar a la organización a conocer y aprender, al

tiempo que desaprende viejos hábitos que generan barreras culturales en la interacción humana. Dentro de lo dicho, las universidades pueden romper las barreras culturales originadas por consecuencia del tiempo y el espacio, al desarrollar en el directivo las capacidades cognoscitivas necesarias para participar dentro de un mundo pluricultural, entre las cuales se destacan: (1) capacidad de diferenciación de procesos; (2) capacidad para establecer comparaciones interculturales; (3) capacidad de reconocer al otro; (4) capacidad de comunicación pluricultural; (5) capacidad de generar conocimiento; (6) capacidad de auto-observación; (7) capacidad de cooperación; (8) capacidad de asimilación y, (9) capacidad de evaluación y diagnóstico, entre otros.

Todo ello, con el fin de estar en la capacidad de conocer, hacer, vivir juntos, aprender a ser y aprender a emprender; como formas que ayudan al directivo a alcanzar el autoconocimiento de sus habilidades personales y adquirir la experiencia necesaria para desenvolverse eficazmente (de acuerdo a los objetivos institucionales) en los escenarios abiertos a la globalización, y a la internacionalización. Aunque, se debe hacer la aclaratoria que estas listas de propuestas señaladas en el contexto global, pueden replicarse de forma natural internamente en la organización, con el fin de reforzar la capacidad del equipo que acompaña al director para dar como resultado el fortalecimiento del desempeño productivo institucional, lo cual redundaría en propiciar la consolidación de las relaciones de la universidad con factores productivos externos. Para ampliar esta propuesta, se hace necesario graficar las ideas planteadas hasta este momento, y esto se hace de la siguiente manera. Ver gráfico 3.

De este modo, se estaría dibujando el preámbulo que permitiría al directivo universitario establecer una percepción sobre la realidad organizacional a través de la comparación con otras organizaciones semejantes, o frente a las actividades propias de sus funciones laborales contrastada a través de las experiencias compartidas con otros directores foráneos, en cuanto a las diversas maneras de negociación, de cooperación entre organizaciones culturalmente distintas, de impartir aprendizaje, de asimilar conocimiento y de compartir las experiencias adquiridas de los procesos. Sólo se debería reafirmar que, estos simples argumentos sobre el aprendizaje y autoaprendizaje, justifican un proceso necesario para aumentar las habilidades y capacidades del equipo gerencial en su conjunto.

Lógicamente, lo expuesto redundaría en el fortalecimiento institucional, para alcanzar un mayor desempeño en las actividades generales de las uni-



**Gráfico 3.** Necesidades de aprendizaje y auto-aprendizaje de los directivos universitarios en un escenario globalizado

versidades; al tiempo que, se construyen redes de cooperación para el aprendizaje con otras entidades, con el fin de mejorar los métodos productivos a través del levantamiento de nuevas formas de relaciones interculturales, tan necesarias para construir el conocimiento que permita como consecuencia un mayor desarrollo del talento humano para superar los que impiden ostentar un mundo mejor para todos.



## Capítulo 2

### **Habilidades, Capacidades y Competencias: Desnudando definiciones y generalidades de la gestión directiva universitaria**

Aún existe en la actualidad, un intenso debate sobre los aspectos conceptuales que tratan de explicar los requerimientos para enfocar la imagen de las habilidades gerenciales; por cuanto, es considerado como importante el continuar dando pasos consecuentes para contribuir a dilucidar el dilema sobre sus funciones y procedimientos. Comienza así, un difícil reto por contribuir a los aportes teóricos que, precisamente ayuden a diferenciar las definiciones de los conceptos habilidades, capacidades y competencias, por cuanto se ha observado discrepancias que causan confusiones sobre el uso de estos términos. Inclusive, en algunos casos se ha visto cómo el término habilidades se considera sinónimo de capacidades y competencias, constituyéndose un error recurrente dentro de distintas tesis.

En ese sentido, y sin ánimos de herir susceptibilidades, se intentará mostrar la recopilación de los aspectos relevantes a la información pertinente de autores que han logrado coincidir en criterios, y nos apoyaremos en sus conocimientos para establecer una línea propia que permita comprender los aspectos generales del tema y sus conceptos fundamentales para el aprovechamiento del presente manuscrito. Recordando, que esto se hace con el fin de contribuir respetuosamente a la interpretación de la sintaxis de los términos propuestos, como parte de un todo que describe el genio del director o directora universitaria.

Estando de acuerdo, se comienza con el trabajo de construir la aproximación al concepto de habilidades: en este caso se expone el aporte Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016), quienes creen que la palabra "...habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo" y, citan a Guthie Kanapp (2007), para asumir de este el concepto de habilidades

gerenciales, interpretando la idea sobre que, la habilidad es una capacidad humana asumida desde el aprendizaje, la cual permite producir resultados esperados con la mayor certeza, con la mayor seguridad, en el menor tiempo y, con el ahorro de recursos económicos. En ese sentido, defienden la tesis sobre que las habilidades gerenciales son producto de un proceso educativo que tiene dos vertientes, una de origen social laboral y la otra formal dada desde el adiestramiento; a partir de esta definición identifican cinco habilidades básicas para el directivo o directiva: liderazgo, saber guiar, motivación, influencia interpersonal y coordinación.

Poco tiempo antes, Madrigal (2011), citando a la Enciclopedia Castellana, la define como: “astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas”. Es decir, en ese momento asoció el término habilidad directiva, desde la interpretación de las relaciones humanas; atribuyendo naturalmente una función directiva fundada “con personas y para las personas”; dando valor importante a la combinación del conocimiento con la astucia, como elementos requeridos dentro del perfil de un directivo eficiente. En esta ocasión, logró identificar varios sinónimos para el concepto habilidad, asociándolo a otras definiciones como talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia, tiento, entre otras.

Desde esas consideraciones, las habilidades son desarrolladas por el directivo o directiva, en la medida de sus capacidades y conforme se vaya fogueando dentro del mundo laboral y a lo largo del tiempo de su vida, adquiriendo experiencia para mejorar su desempeño profesional. En ese sentido, queda claro que resulta indispensable también el someter los directivos a un continuo proceso de formación; puesto que de ello depende el hecho de dirigir bien a una organización, en cuanto a alcanzar las metas propuestas que garanticen estabilidad productiva y un aporte institucional beneficioso acorde con las expectativas del mercado.

Por otro lado, Madrigal (2011) citando a Davis y Newstrom (1999), acepta que todo gerente de alto nivel, deberá desarrollar una aguda “habilidad de conceptualización” la cual le permitirá observar los procesos bajo su cargo en forma de modelos, marcos referenciales e influencia de diversas variables, es decir esta habilidad le permitirá extender la mirada hacia el futuro para levantar y ejecutar planes a largo plazo. Describen, además, el concepto de habilidad formulado por Gordon (1997): esta es “...la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional”, en el cual se agregan otros procesos intervinientes como el análisis crítico, defi-

nición de estrategias, declaración de objetivos, selección de métodos, forma de producir, entre otras.

Y desde el aporte de estas definiciones descritas, suma la explicación de dos habilidades esenciales para el directivo: (a) habilidad de ser líder, la cual le ayudará a establecer mecanismos de comunicación con las personas que dirige, con el fin de nutrirse de la información necesaria para guiarlas y motivarlas; (b) habilidad para tomar decisiones, la cual ayuda a mantener el control del grupo de trabajo sobre lo que se hace y el tiempo en que debe hacerse el proceso productivo.

Otra investigación, la de Whetten y Cameron (2011), difieren un tanto de otras opiniones, porque consideran como cierto que las habilidades no son enteramente personales y pueden implicar a otras personas y, coinciden en pensar que estas requieren de trabajo cognoscitivo; la describen como: “comportamientos que la gente puede controlar por sí misma”. En ese sentido, declaran la presencia de una variedad de características propias de las habilidades gerenciales, las cuales ayudan a diferenciar al directivo de otras formas dividiéndolas en personales y administrativas.

En cuanto a las personales: (a) las habilidades gerenciales son “conductuales”, y por consiguiente no son consideradas como atributo de la personalidad; (b) las habilidades son consideradas un conjunto reconocible de acciones individuales, las cuales son realizadas para producir resultados concretos; las habilidades en las personas pueden ser observadas a simple vista a través de eventos producidos por éstos; (d) las habilidades son diferentes en cada individuo, por cuanto la personalidad ayuda a imponer diferentes estilos, aunque existe un grupo central de propiedades comunes a pesar de los diferentes comportamientos productivos y, (e) las habilidades administrativas son controlables.

En cuanto a las habilidades administrativas: (a) son producto del desempeño y comportamiento del grupo de trabajo bajo la dirección y control del director y, (b) éstas ayudan al directivo y a su equipo de trabajo a mejorar (a través de la práctica) o limitar las habilidades, en función de demostrar su desempeño productivo. Desde estas apreciaciones, propone como ejemplo diez habilidades básicas directivas para lograr la eficiencia: (1) habilidad de comunicación, donde incluye con énfasis el escuchar; (2) habilidad para manejar el tiempo y el estrés; (3) habilidad para la toma de decisiones; (4) habilidad para la resolución de conflictos; (5) habilidad para motivar a los

demás; (6) habilidad para delegar tareas; (7) habilidad para proponer objetivos; (8) habilidad de autoconocimiento; (9) habilidad para formar equipos de trabajo y, (10) habilidad para reconocer, definir y solucionar problemas en la producción.

Otra idea sobre las habilidades gerenciales, es la asumida por Frías, Sánchez y Ucrós (2009), estos autores asumen el concepto propuesto por Robbins (1999), el cual entiende a las habilidades gerenciales como la integración de un grupo de competencias y conocimientos personales necesarios para realizar las actividades de administración y liderazgo, propios de la función gerencial; porque, en este caso, consideran que los directivos en su nivel de actuación deben poseer necesariamente las siguientes habilidades: autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales, las cuales suponen ayudan a formar las condiciones requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.

En otro sentido, y sin apartarse de la propuesta conceptual, consideran Frías, Sánchez y Ucrós (2009), que las entidades de Educación Superior pueden sobrevivir cuando hacen un uso eficiente de los recursos con el fin de generar valor para sí mismas y para la sociedad a la cual se deben, y esto sólo es posible, si asumen la obligación de formar a sus directivos en la cultura de la eficiencia y la eficacia para el logro de los objetivos institucionales. De la misma forma, los directores requieren individualmente asumir el reto de desarrollar sus habilidades básicas para lograr el éxito de la gestión institucional; para ello deben adquirir varias cualidades personales básicas si pretende que su trabajo le brinde satisfacción y estímulo, entre ellas se pueden mencionar: (a) habilidad de autocontrol (ser prudente); (b) habilidad creatividad para resolver los problemas internos y externos a su competencia; (c) habilidad analítica para entender la naturaleza de los problemas, y (d) habilidad para tomar decisiones por consenso, lo cual ayuda a la integración de las fuerzas internas de la organización.

Desde esa visión, implica la responsabilidad del directivo de enfocar sus esfuerzos en la materialización de los objetivos institucionales y, para ello, debe conocer y comprender su propias habilidades y del equipo humano que lo acompaña; porque de esto depende alcanzar el entendimiento sobre lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se le medirá y cómo. En este caso, Frías, Sánchez y Ucrós, (2009) citando ahora a Koontz (2004), quien habla de considerar como las habilidades gerenciales como parte del conocimiento, y las divide en tres ámbitos como aporte: (a) Habilidades técnicas,

CAPÍTULO 2. HABILIDADES, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS: DESNUDANDO DEFINICIONES Y GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA UNIVERSITARIA

<b>Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Es sinónimo de capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Saber guiar</li> <li>Motivación</li> <li>Influencia interpersonal</li> <li>Coordinación</li> </ul>
<b>Madrigal, (2011)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Es la combinación de conocimiento con astucia, elementos esenciales para un directivo eficiente	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como adquirir experiencia</li> <li>Desempeño profesional</li> </ul>
<b>Whetten y Cameron (2011)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Las habilidades no son enteramente personales y pueden implicar a otras personas. Comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Manejo tiempo y estrés</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Manejo de conflictos</li> <li>Motivar a otros</li> <li>Delegar tareas</li> <li>Proponer metas</li> <li>Autoconocimiento</li> <li>Formar equipos</li> <li>Dar soluciones</li> </ul>
<b>Frías, Sánchez y Ucrós (2009)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Estas son cualidades personales básicas, las cuales hay que desarrollar si se pretende que el trabajo brinde satisfacción y estímulo	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autocontrol (ser prudente)</li> <li>Creatividad</li> <li>Análítica</li> <li>Tomar decisiones por consenso</li> </ul>
<b>Guthle Kanapp (2007)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Es una capacidad humana asumida desde el aprendizaje, y tienen origen en los ámbitos social y laboral y otro formal dado desde el adiestramiento	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Saber guiar</li> <li>Motivación</li> <li>Influencia</li> <li>Interpersonal</li> <li>Coordinación</li> </ul>
<b>Koontz (2004)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Son parte del conocimiento, y las divide en habilidades técnicas, humanas y conceptuales	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destreza para interactuar</li> <li>Cooperación e intercambio</li> <li>Conceptuales</li> </ul>
<b>Robbins (1999)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Es la integración de varias competencias necesarias para realizar las actividades; las clasifica como destrezas técnicas, humanas y conceptuales	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoestima</li> <li>Participación</li> <li>Desempeño</li> <li>Liderazgo</li> </ul>
<b>Davis y Newstrom (1999)</b>	<b>PROPUESTA</b>	Estas pueden desarrollarse a través de procesos de formación	<b>Desarrollar Habilidades</b>	Conceptualización
<b>Gordon (1997)</b>	<b>PROPUESTA</b>	La habilidad es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional	<b>Desarrollar Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Revisión conceptual sobre el término habilidades gerenciales

son todas aquellas que involucran el conocimiento y la experiencia, para el uso de herramientas propias del cargo o área a su cargo. (b) Habilidades humanas, asociadas con la destreza para interactuar con otras personas, desde donde nacen otras habilidades como la cooperación e intercambio de ideas para mejorar los procesos productivos, por mencionar sólo dos de ellas. (c) Habilidades conceptuales, las cuales le permiten al directivo relacionar ideas para la formulación abstracta de nuevas definiciones que le permitan buscar de forma creativa la solución a problemas. En consecuencia, para resumir los aspectos más relevantes de lo dicho observe el gráfico 4.

Al observar esa última gráfica, es importante hacer la salvedad que la misma no corresponde a todas las concepciones existentes sobre la definición de las habilidades, como tampoco se pretende expresar que su contenido es el más relevante, porque se está lejos de esa presunción. Mejor dicho, la ilustración es sólo el producto de una consulta realizada a cien bibliografías que hacen alusión al tema, y como método solo se seleccionaron las que de alguna forma definen directamente el concepto objeto de esta explicación.

### ***Integración de propuestas sobre las habilidades gerenciales***

Desde la observación de la gráfica 4, es posible resaltar algunos aspectos de las habilidades encontradas durante la revisión de autores, con el fin de construir un concepto propio más adelante. El primer detalle, el cual llama la atención, es la coincidencia sobre que las habilidades en directores universitarios puede ser producto de un proceso epistémico, atribuible a las características y preparación académica particular sobre las competencias de este tipo de ejecutivos, lo cual los diferencia de otros estilos de dirección; es decir, los decanos, vicedecanos, rectores y directores universitarios, por su educación especializada, están por lo general, en mejor condición para asumir un comportamiento de exploración constante en búsqueda de conocimiento, sometiéndose a un incesante auto-entrenamiento para mejorar la forma de actuar frente a eventos institucionales complejos. Por lo general, tienden a dilucidar las soluciones a problemas a través de las herramientas de investigación formal; es decir, están motivados a observar todos los aspectos de la gestión institucional desde una perspectiva científica, lo cual los diferencia del resto de la gama de profesionales de la administración.

Sin embargo, los sujetos como los directores universitarios no escapan a los aspectos básicos de la teoría, y por ello, al indagar sobre sus habilidades pueden incluirse dentro de tres grandes grupos: en habilidades personales

o humanas, habilidades técnicas, habilidades cognoscitivas y físicas (de esta última sólo se dirá sobre la necesidad de gozar de buena salud), como bases para construir al decálogo de actuación de los directores universitarios y, cada una de ellas pueden explicarse a través de ejemplos sencillos.

En ese sentido, las habilidades personales pueden observarse en el comportamiento cotidiano del directivo, en detalles tan pequeños que van desde la elección del atuendo que lucirá durante el día de trabajo hasta la forma como se comporta y expresa cuando se dirige a otras personas en cuanto al trabajo propia mente dicho; allí se puede incluir, la manera como cumple con sus obligaciones profesionales; el cómo lo hace y la manera de presentar los informes administrativos y académicos; o mejor dicho, el saber desenvolverse a través de las normas, y de cómo debe ejecutar las negociaciones y presentar los resultados desde el marco jurídico, lo cual implica un gran esfuerzo y destreza, porque debe dominar el lenguaje profesional a cabalidad en todo momento; recordando que la mayor habilidad directiva es lograr mantener un alto nivel con respecto a su imagen, por cuanto representa por medio de ésta a toda la institución.

Hasta ahora, la creencia sobre la forma de desarrollar las habilidades personales, están atribuidas a procesos dados desde la experiencia laboral y la cultura organizacional; por ello, la vida laboral abre las puertas al compartir con otros profesionales (con los cuales también se compite), y desde estos estadios, se dan procesos naturales que transforman la personalidad de los individuos hasta lograr hacerlos eficientes y eficaces, a la medida de las exigencias del cargo que ocupan dentro de la organización. Como referencia, se pueden proponer algunas habilidades personales básicas que deben desarrollar todo directivo o directiva dentro de las universidades: liderazgo, lenguaje y comunicación, negociación, autoevaluación, autocontrol, interacción social-pluricultural, coordinación, trabajo en equipo, toma de decisiones por consenso, formulación de ideas, comportamiento ético y moral, desempeño autónomo, empatía y asertividad, innovación y adaptación al cambio, como las más destacadas.

Por otra parte, las habilidades técnicas estarán representadas por la forma eficiente como el directivo se desenvuelve con las herramientas de trabajo; por ejemplo: el uso de las computadoras e internet, las cuales conectan a las personas con el mundo. En ese sentido las nuevas tecnologías de la comunicación e información, representan un reto para los ejecutivos universitarios, por cuanto deben aumentar la calidad de lo que hacen en su vida

profesional, apalancados desde el constante mejoramiento y adquisición de nuevas destrezas; obligados por los continuos avances de las ciencias y las herramientas tecnológicas.

Es decir, a nivel de las habilidades técnicas los directivos universitarios ponen de relieve la necesidad de centrar sus destrezas en el uso tecnológico para hacer más operativas la gestión de la información y el conocimiento, que le permita precisar los pormenores de lo que sucede en todos los ámbitos de la organización; es decir, sobre los temas de manejo de la financiación, captación y gestión del talento, aspectos legales y administrativos, entre otros. Por lo cual, se puede suponer que a mayor nivel demostrado sobre el uso de la herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías, pues, en esa misma medida el trabajo de estar informado para tomar decisiones correctas se hará más fácil; y de cierta forma el ejecutivo logrará alcanzar la independencia necesaria para tener acceso a la información requerida sin filtros y de una forma más objetiva para determinar el mejor manejo de los recursos institucionales.

Desde este punto vista, las habilidades técnicas pueden suponerse entonces como el buen desempeño en el trabajo, mostrando maestría de conocimiento académico especializado o derivado de la propia experiencia. En este punto, se ponen de manifiesto el requerimiento de poseer las habilidades de adiestramiento, prácticas, observación, comparación y evaluación, para poder valorar el grado de aceptación sobre el trabajo desempeñado o, en cuanto a la calidad del producto terminado.

Ahora bien, por otro lado las habilidades cognoscitivas, pueden entenderse como las destrezas adquiridas a través de los procesos de educativos, instruccionales o derivados desde la experiencia. Mejor dicho, son producto del saber de la persona, son cualidades necesarias para realizar labores simples o complejas, en las cuales se incluye el dominio de herramientas y procesos especializados como planificación del trabajo productivo, o uso eficaz de sistemas de cuentas; todo ello, como consecuencia del conocimiento pertinente para ejecutar las tareas propias de la profesión que se practica. En ese sentido, las habilidades cognoscitivas le permiten al directivo establecer puentes entre el conocimiento adquirido y la actividad profesional desarrollada, con la finalidad de ejecutarlas de la forma más eficiente.

Al respecto, para el directivo o directiva, las habilidades cognitivas son una combinación de ciencia y arte; por un lado la ciencia, suministra el cono-

cimiento formal sobre las competencias de las profesiones, además surgen desde ellas la posibilidad de obtener experiencias previas, es decir, las vivencias laborales regulares repetidas proporcionan una base teórica-práctica en la mente del sujeto que permite hacer cosas cada vez mejor; por otro lado, el arte representa el ingenio, la creatividad de cómo cada individuo aplica el conocimiento para resolver situaciones particulares, en este caso sobre la dirección de una institución universitaria. En este sentido, las habilidades de este tipo halladas son las siguientes: conceptualización, creatividad, pensamiento analítico, comprender y emprender, aprender a aprender y a desaprender, sistematizar e interpretar información.

Por esa razón, se explica como un proceso de desarrollo de habilidades basado en procesos epistémicos producidos desde las propias necesidades de los directivos académicos por saber más; es decir, los ejecutivos universitarios desde su perspectiva científica tienen la inquietud de explorar para conocer a exactitud la naturaleza sobre todo lo que los rodea; para aumentar sus capacidades intelectuales de forma constante y, desde de sus propias vivencias ampliar sus destrezas, las cuales a su vez ayudan a mejorar la percepción sobre la imagen de prestigio que lo haga merecedor del respeto necesario, para lograr una posición de liderazgo que le permita alcanzar sus propias metas y los objetivos de la institución.

### ***Aproximación al concepto de habilidades gerenciales***

Con la ayuda de la Gráfica 4, es posible comparar los diferentes conceptos sobre habilidades gerenciales con el fin de unificar criterios para producir una propuesta coherente para su definición. Al revisar, cada una de las ideas se evidenció la coincidencia entre autores, en cuanto a que esta cualidad humana es producto del conocimiento derivado de procesos de aprendizaje formales e informales, los cuales llevan a cabo los individuos de forma personal y, respondiendo a sus propias necesidades de mejorar su potencial productivo. Es decir, entre el conocimiento como producto de la realidad socio-económica y la necesidad de aprendizaje especializado, se genera la ecuación que da como resultado el desarrollo de destrezas; y desde allí, se comprenden dos situaciones, una la propiedad educativa de implantar nuevas habilidades laborales al sujeto, y por la otra la práctica de ese nuevo conocimiento que refuerza, consolida y mejora la calidad de lo que se hace, como resultado esperado del adiestramiento, del autoaprendizaje y de la propia experiencia adquirida desde el ámbito laboral.

Otro hallazgo, en cuanto a esta observación cualitativa sobre el concepto de habilidades gerenciales, es que ocho de los nueve autores encontrados que definieron el término objeto de estudio, sugiere que las habilidades gerenciales son diferentes en cada individuo, comprendiendo la posibilidad de la existencia de unos directores más talentosos que otros; y desde esa percepción puede explicarse igualmente la existencia de una gama de gestiones institucionales consideradas exitosas, de otras que no lo son; porque se afirma desde la teoría que el éxito o el fracaso de la gerencia organizacional, depende directamente de las habilidades desarrolladas por la clase directiva.

Ante esa exposición, Whetten y Cameron (2011), difieren del resto limitándose a decir que las habilidades gerenciales no son enteramente personales, y pueden depender de otros sujetos, porque observan el tema como un proceso donde las habilidades son transferidas en cápsulas de conocimiento a través de la enseñanza, desde un individuo con habilidades a otro que no las posee; puede entonces, desde ese escenario visualizarse la situación donde las personas con mayor experiencia, son quienes guían al resto de la organización en cuanto a la mejor forma de producir; un tema digno de continuar investigando en otro momento.

Por otra parte, cinco de los nueve autores analizados no asocian el término habilidades como sinónimo de capacidad; sino más bien, parte del significado que explica a la habilidad como destreza, experiencia, práctica, astucia, entre otras tantas posibilidades. En ese sentido, al releer cada propuesta en cada uno de los casos, estos términos tienden a fundirse para crear la sensación de su sinonimia; pero igualmente a la luz de esas mismas ideas, surgen claras diferencias que ayudan a precisar que se está delante de dos términos distintos que tratan de explicar dos facetas psicológicas sobre el comportamiento de la inteligencia humana, con lo cual se está de acuerdo desde estas líneas. En todo caso, queda en evidencia que, las habilidades dependen ampliamente de las capacidades intelectuales relacionadas con la asimilación del aprendizaje; es decir, son el reflejo de la retentiva cerebral, representando el conocimiento acumulado en forma de ideas, y el cual se materializa a través de las acciones humanas.

Ahora bien, luego de la confrontación de los criterios expuestos, ha sido inevitable el sentir afinidad con los argumentos dispensados por Whetten y Cameron (2011), quienes hacen una amplia descripción de las habilidades en directivos, y han traído con sus aportes una oportunidad para dirigir la mirada hacia otros aspectos subyacentes sobre este tema en particular. Por

otro lado se comparte el criterio expuesto por ellos sobre la forma como describen como parte del comportamiento humano apalancado desde el conocimiento; además, de diferenciar las habilidades gerenciales del resto de las tendencias sobre la dirigencia administrativa.

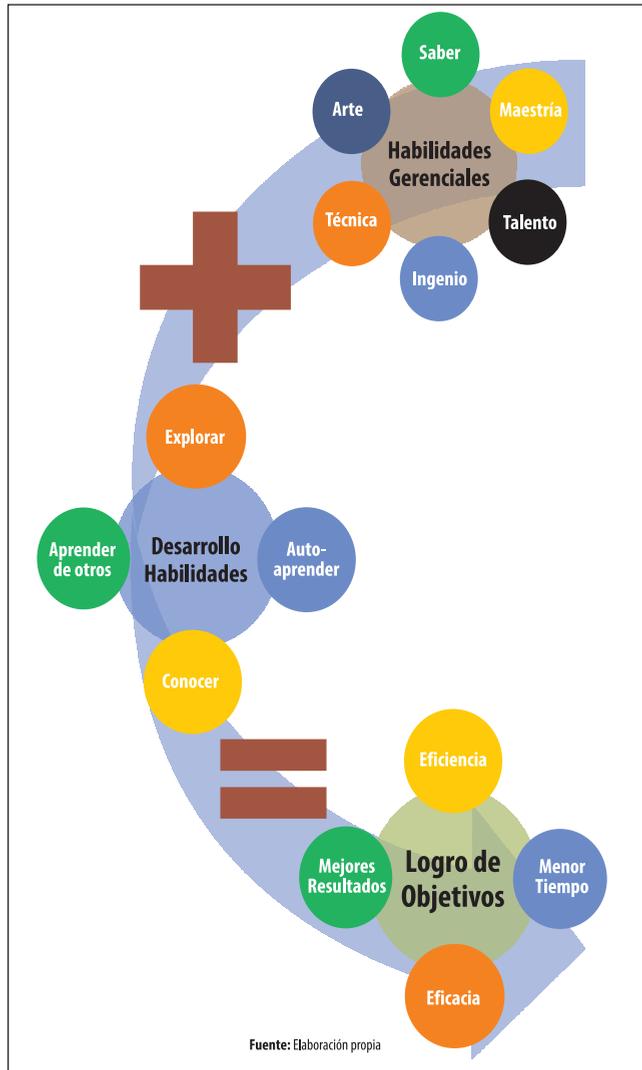
### ***Concepto operacional: Habilidades gerenciales del directivo(a) en instituciones universitarias***

En consecuencia, es posible definir ahora a las habilidades gerenciales de directivos (as) de instituciones universitarias: como sinónimas de talento, saber, ingenio, destreza, arte, maestría o técnica, las cuales son requeridas para lograr el control de los procesos productivos, y aumentar con ellas la eficiencia y eficacia de las instituciones de educación superior. Es decir, forman parte de la conducta de un líder ejecutivo inteligente, creativo, analítico y comunicativo, el cual es capaz de lograr tomar decisiones asertivas a través del conceso de todos los actores intervinientes en la gestión, con el fin de conseguir guiar a los integrantes de la organización en una sola dirección para el logro de objetivos necesarios en la supervivencia institucional.

En ese sentido, las habilidades gerenciales, son consideradas un conjunto de acciones individuales reconocibles, las cuales son realizadas para producir los mejores resultados, en el menor tiempo posible; destacándose que, la suma de esas acciones son las que definen la eficiencia y eficacia gerencial. En consecuencia, las habilidades en el directivo surgen desde dos fuentes concretas: una proviene de la necesidad de explorar, conocer y aprender de los procesos como método práctico de autoaprendizaje; y la otra a través del adiestramiento, el cual consiste en el aprender de otros. Para poder comprender las expresiones usadas, obsérvese la gráfica 5.

### ***Nociones sobre las capacidades gerenciales***

Resulta interesante, el encontrar una variedad de estudios sobre las capacidades humanas que demuestran los periplos por los cuales ha cursado este concepto; un ir y venir que ha demostrado que el término es muy amplio, y tiene bases en los aspectos sociales de la vida de las personas. Desde muchos aspectos, la definición aplicada al mundo laboral puede apreciarse como limitada, pero al igual que otros esfuerzos intelectuales tiende a centrar su atención en la potencialidad del individuo; no sólo para explicar su proceso de aprender a vivir la vida, sino también para desplegar su interés



**Gráfico 5.** Proceso de desarrollo de habilidades gerenciales de directivos(as) en instituciones universitarias

por contribuir a mejorar las condiciones de subsistencia a través del trabajo productivo; claro está, haciendo uso del ingenio, como despliegue de su mejor herramienta. Esta idea, es recogida desde Inciarte y Villalobos (2014), cuyo prólogo suscrito por Urdaneta, insta a precisar a las capacidades como “disposiciones mentales” integradas dentro de una nueva forma de gerencia y hacer negocios, las cuales aportan al directivo ventajas competitivas dentro de su ámbito de actuación.

En ese sentido, Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016) citando a Enebral (2007), piensan que el ser humano aprende a razonar y fortalece su intelecto, de la misma forma como un deportista a través de la práctica rutinaria vigoriza su habilidad física; es decir, a mayor ejercicio de las actividades profesionales, pues mayor serán las capacidades cognoscitivas adquiridas para resolver las vicisitudes surgidas en el cumplimiento de las funciones. En caso contrario, la falta de práctica afecta negativamente la capacidad de aportar una respuesta eficiente que ayude a la organización, porque se limita la habilidad de pensar. Esto explica, la importancia de acuñar el trabajo organizacional desde la cultura del conocimiento, como forma para mejorar la cantidad y calidad en el pensar; es decir, motivar a los miembros de la institución a mejorar las ideas sobre cómo optimizar los procesos del trabajo profesional.

De forma contraria, Bonifaz (2012), cree que “la capacidad tiene límites”, y describe este fenómeno como barreras autoimpuestas por el individuo, quien por lo general aporta tan sólo una modesta parte de su potencial mientras labora; por infinidad de razones, no se ve motivado a efectuar mayores esfuerzos por lograr resultados superiores a los exigidos. Al parecer, cualquier excusa personal activa esta barrera que limita el nivel de actuación laboral, y en el caso de los profesionales indica la falta de deseo de superación; un problema en el individuo que según el autor puede tener origen a temprana edad dentro de sus vivencias en el seno familiar.

En este, punto Bonifaz (2012) coincide con Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016), al afirmar que una forma de contrarrestar las autolimitaciones de las capacidades profesionales, es mediante la estrategia de reforzamiento del aprendizaje de los miembros de la organización a través de la capacitación y el adiestramiento; ambas formas de educación son importantes para superar los efectos que repercuten de manera negativa en los procesos productivos; en este caso puede mencionar algunos de los síntomas cuando las capacidades gerenciales son limitadas, la lista es la siguiente: falta de una adecuada planeación organizacional; incumplimiento de objetivos y metas; desmotivación en los miembros de la organización; deterioro de las relaciones interpersonales; baja productividad y alta rotación de personal, entre otras.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) al explicar las habilidades gerenciales, creen imposible que los directivos consigan desarrollar mejores capacidades, si antes no logran conocer el nivel de conocimiento que poseen

sobre ellos mismos. Por ello, el autoconocimiento es indispensable en la tarea del mejoramiento profesional, porque de éste depende la planeación de las actividades de capacitación y adiestramiento requeridas para tales fines; por ello, citando a Boyatzis (1982), Cervone (1997) y Spencer y Spencer (1993): existe la percepción sobre que las personas con mayor autoconocimiento de sus capacidades, son sujetos más saludables y se desempeñan laboralmente mejor, inclusive los directivos son más asertivos en el ejercicio del liderazgo.

En ese mismo trabajo, Goleman y Boyatzis en Boyatzis (2000) citados por Whetten y Cameron (2011), hablan del inventario de competencia emocional, donde definen la inteligencia como “la combinación de las capacidades” necesarias para ayudar a los individuos a autodirigirse e interactuar socialmente con otras personas. Para estos autores, la inteligencia logra reunir las condiciones emocionales ideales para que un individuo pueda determinar si es capaz (físicamente y mentalmente) de realizar una tarea; en contraposición con las habilidades, las cuales serían la forma de hacer las cosas con mayor o menor precisión.

Ahora bien, en la literatura especializada, se observa a las capacidades humanas como un contenedor capaz de reunir en el cerebro humano las mejores cualidades individuales de los sujetos. Es decir, suponen de forma coincidente los autores referidos: por un lado, sobre la existencia de un espacio en la mente de las personas donde se encuentran las capacidades como el conjunto de elementos que dan luz a la inteligencia y, por otra parte, se representa como la acción de pensar para actuar acorde a lo requerido; dando a entender que las capacidades no sólo son consecuencia del conocimiento retenido en la mente del sujeto, sino que dependen igualmente de la condición saludable del cuerpo humano, para poder materializar un comportamiento.

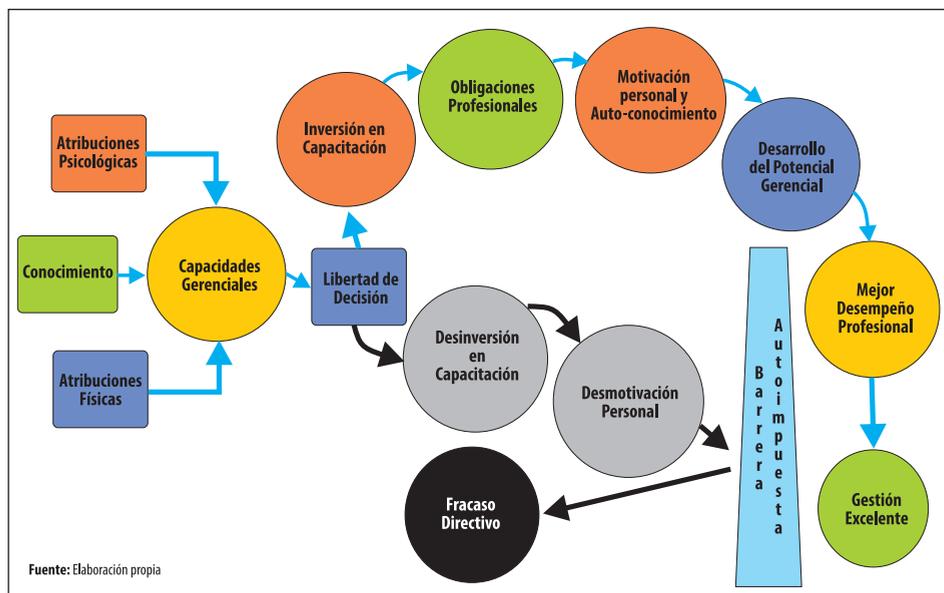
En ese sentido, se comparte ampliamente lo expuesto por Inciarte y Villalobos (2014), cuando evocan a Sen (1997), y definen a las capacidades humanas como “la potencialidad” en el pensar y el actuar; la capacidad como efecto de la libertad individual, como producto del aprendizaje de una combinación de funciones que las personas pueden obtener desde el ámbito social, para lograr aplicarlas en su esfuerzo de vivir y de alcanzar las metas que se propongan. Desde esta visión, puede verse claramente que las personas dentro de su rol social, tienden por un lado a decidir por aquellos elementos que pueden enriquecer su vida y, por el otro, sopesan la posibilidad de contribuir más y mejor a la producción; lo cual concuerda con las distintas expli-

caciones aportadas por los otros autores, para la interpretación pragmática de las capacidades de los sujetos.

**Concepto Operacional: Capacidad gerencial de directivos(a) en instituciones universitarias**

En este caso, se reconoce la necesidad de profundizar aún más sobre una definición que logre concentrar un mayor consenso; corresponde entonces hacer una proposición partiendo desde las aseveraciones acá expuestas con la ayuda de los autores citados, considerando que cada una de estas forman un fragmento de la verdad requerida para definir las capacidades del directivo o directiva universitario. Es decir, se entiende por capacidades gerenciales de los directivos (as) de las instituciones universitarias, al nivel de despliegue de la potencialidad de las cualidades mentales y físicas, exhibidas de forma libre por los ejecutivos (as) de acuerdo a sus aspiraciones personales, y en cumplimiento de sus obligaciones en cuanto a alcanzar la excelencia para la gestión eficiente del conocimiento en las organizaciones de educación superior.

En ese sentido, las capacidades al igual que las habilidades directivas como atributos humanos adquiridos, requieren de inversión y, deben forta-



**Gráfico 6.** Proceso de desarrollo de las capacidades gerenciales de directivos(as) en instituciones universitarias

lecerse a través de la capacitación y el entrenamiento continuo, para evitar con ello el ponerle límites o barreras al desempeño gerencial. Para comprender la definición propuesta, observe el gráfico 6,

### ***Ideas sobre las competencias gerenciales***

Hasta ahora, se han formulado una serie de criterios que dan paso a la explicación de las competencias, como el resultado de la mezcla entre conocimiento y habilidades humanas; desde esa premisa, se hace muy difícil creer que alguno de estos tres elementos pueda estar ausente en la fórmula que construye el éxito de la gestión directiva, o del progreso coherente de cualquier trabajo dado dentro de una organización. En ese sentido, se debe entender que cualquier punto de vista del desarrollo humano, depende concretamente del perfeccionamiento de todos estos factores por igual.

En ese sentido, el desarrollo de las competencias directivas permite agregar la posibilidad de mejorar la forma de ejecutar el trabajo organizacional, mediante el entendimiento del sistema para la administración de la operación diaria de cada una de las dependencias institucionales; esto incluye, un proceso de identificación de los métodos claves para la producción, la distribución de responsabilidades, los indicadores de evaluación del desempeño y la estandarización de los mismos, con el propósito de mantener bajo control cada uno de los puestos de trabajo; y mejor aún, tener la posibilidad de perfeccionar continuamente el rendimiento general de la organización.

Entonces, desde esa óptica, las competencias pueden ayudar a distribuir el trabajo directivo, por cuanto permite clasificar las funciones dependiendo del nivel de conocimiento y habilidades necesarias para la división gerencial requeridas por las dependencias de educación superior; por ello, se vuelve más o menos importante la interpretación de las distintas instancias directivas dibujadas en el organigrama institucional. Lo fundamental de las competencias, es que permite construir niveles de dirección basado en la especialización de sus ejecutivos.

Como respaldo a lo dicho, Gracia, Suárez, Martín y García (2016, p. 414), afirman que las competencias son “...una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades, habilidades, aptitudes, destrezas y responsabilidades, que describen el nivel o grado de suficiencia con que un individuo es capaz de llevarlas a cabo, ya sea profesional o académicamente”. Además, apoyan la tesis de Cano García, sobre que las competencias se

dividen en dos grupos: (a) uno de definición débil, el cual sólo reconoce el conocimiento simple de saber hacer, estar o aplicar un conjunto de tareas; y (b) uno más complejo, el cual combina conocimientos, procedimientos y actitudes, para seleccionar y movilizar recursos humanos y técnicos, para dar paso a un nivel de atribuciones contextualizadas en espacio, tiempo y relación. Dentro de esa división, reconocen como características subyacentes: el conocimiento específico y genérico, los motivos, los rasgos, las autoimágenes, los roles sociales y las habilidades humanas.

También, proponen diez áreas de competencias gerenciales, estas son las siguientes: (1) Competencias de oportunidad: son las responsables de idear estrategias que permitan identificar el mejor momento para participar en el mercado objetivo. (2) Competencias de relaciones: son las que ayudan a construir los canales de comunicación e interacciones entre directivo-directivo, directivo-subalterno o entre directivo-grupo de trabajo. (3) Competencias conceptuales: son representaciones del conocimiento y del comportamiento directivo capaz de observar a la organización como un conjunto de procesos sistémicos. (4) Competencias de organización: son aquellas que demuestran conocimiento y liderazgo en el manejo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (5) Competencias estratégicas: es el talento y conocimiento adecuado para la evaluación de problemas y la aplicación del razonamiento lógico para gestionar soluciones. (6) Competencias de compromiso: son aquellas que impulsan el comportamiento resiliente, donde el directivo es ve motivado a seguir adelante pese a las vicisitudes. (7) Competencias de aprendizaje: son las que orientan el dónde, cuándo y cómo se requiere aumentar el conocimiento, habilidades, actitudes o valores, usando métodos de adiestramiento con el propósito de generar cambios en el comportamiento organizacional. (8) Competencias de fortaleza personal: son de índole emocional e interpersonal no identificables en las áreas anteriores, y las cuales sólo pueden ser explicadas a través de la definición del liderazgo, la moral y ética profesional, el autocontrol y el autoconocimiento del directivo. (9) Competencias técnicas: son aquellas que se limitan al manejo de las herramientas y equipamientos relevantes para la empresa en cuanto a la producción. (10) Competencias de responsabilidad: son aquellas que proporcionan comportamiento ético y moral a la organización, con el propósito de brindar beneficios adicionales a la sociedad donde tienen actividad productiva.

Por otra parte, Allen (2007), para construir su concepto de competencias, partió desde la definición de talento humano, y asocia los dos conceptos

hasta el punto de ayudar al término competencia a ser aceptado como parte de la dialéctica de las organizaciones modernas. En ese sentido, las competencias pueden relacionarse con las descripciones de los puestos de trabajo en el campo del manejo de los recursos humanos; usando un lenguaje común, describe a las competencias como aquellas características de la personalidad que llevan a la persona a lograr un performance superior para alcanzar el éxito. Además, señala tres métodos para desarrollar las competencias: el primero, debe ser guiado por procesos de capacitación y adiestramiento en el propio ámbito laboral; el segundo es asumido por el propio sujeto de forma personal, a través de la educación formal fuera del ámbito laboral y; el último, es el autodesarrollo de competencias, logrado a través de técnicas de autoaprendizaje.

Pero, en Allen (2008) se reafirma el término competencia haciendo alusión a las características de la personalidad, con la salvedad que en esta oportunidad se ve obligada a diferenciar el uso de la definición de “competencias” del concepto “conocimientos”, a su consideración resulta demasiado recurrente la confusión sobre el uso de estas dos expresiones: por un lado, las competencias, son listadas de forma distintas para cada puesto de trabajo y pueden tener diferentes características según la misión, visión, valores y planes estratégicos de la organización; además, sirven para determinar el comportamiento profesional, en cuanto al desempeño exitoso de actividades en un puesto de trabajo. Por el otro lado, el conocimiento se evalúa y desarrolla de forma diferente que las competencias, este por lo general es mayormente formado fuera del ámbito laboral, y el mismo se logra adquirir bajo la exclusiva decisión de los individuos, con el propósito de alcanzar metas personales de desarrollo profesional que le proporcionen un mejor estilo de vida.

Otra visión, es la de Parra (2003), en cuanto a las competencia dice que “el concepto más difundido dentro de la comunidad académica hace referencia al saber hacer en el contexto” y, expone otro citando a Bustamante (2002, p. 44), donde las competencias son “la actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto de sentido”; aclarando la necesidad de lograr otras aproximaciones para explicar mejor lo que se entiende por contexto.

Lo importante del aporte de Parra (2003), ha sido su crítica a la interpretación de concepto, y hace una lista de cuatro aspectos a resolver para tener una mejor noción del significado, uno de ellos es el uso de la palabra “idoneidad” dentro de la definición de competencias, la cual cree limita la

universalidad del concepto en el campo de la gerencia. Otro aspecto, también limitante, es el de la concepción funcionalista del contexto, el cual reduce la descripción a un caso particular, en vez de centrar la conceptualización en un tipo ideal y universal.

En cuanto al tercer aspecto a resolver, es el de tomar partido entre la visión de "...competencia de Chomsky como un conocimiento que actúa de carácter innato, en contradicción con Vigostky, que la identifica con capacidades psicológicas", las cuales a su vez son resultado del aprendizaje derivado de las relaciones socioculturales individuales de cada individuo. Y un último aspecto, la falta de inclusión en la definición de competencias dentro de las tres relaciones teóricas importantes: individuo y sociedad, homogeneidad y diversidad y universalidad y contextualismo, entendiéndolo que este concepto debe responder tanto a los aspectos personales de los sujetos que se relacionan con su entorno, como al contexto laboral que limita el universalizar el criterio sobre la definición.

Usando esa misma línea discursiva, Andrade (2008) coincide en muchos aspectos con Parra (2003), y llama la atención sobre que no todo lo ocurrido a lo interior del hombre productivo es desarrollado por factores laborales, por lo cual recomienda reestructurar el concepto para dar paso a las expresiones: competencias profesionales o académicas, para marcar diferencias necesarias en las explicaciones contextualizadas en lo meramente laboral; porque entiende que las competencias son mucho más que un saber hacer en el trabajo, por cuanto, también actúan en ellas los rasgos de la personalidad: compromiso, inteligencia emocional, conocimiento, motivación hacia el trabajo, actitud y aptitud para hacer las cosas bien, entre otros factores psicológicos.

Desde otro punto de vista, Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008), explican que las competencias pueden definir el estilo de gestión en las instituciones de educación superior, e influyen en el comportamiento directivo para determinar el éxito o el fracaso de la misión organizacional. En este sentido, la gestión gerencial puede estar determinada por las competencias, las cuales manejan la carga de conocimiento especializado en su área profesional, sumado a la experiencia docente e investigativa, las cuales deben ser complementadas con amplios conocimientos gerenciales, para garantizar efectividad en los procesos en cuanto a demanda de servicios educativos de calidad, con estructuras funcionales y tecnológicas actualizadas que le permitan a la institución competir dentro del mercado de la enseñanza superior.

Lo anteriormente planteado, lleva a Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008), a apoyar la idea propuesta por Spencer y Spencer citados por Rodríguez (2006), donde se señala que las competencias son compuestas por características personales con origen en la motivación y, asociadas a los rasgos manifiestos en el carácter humano, en sus actitudes, compromiso, valores, autoestima, capacidades cognitivas, conducta social, como parte de los factores psicológicos que pueden ser evaluados para distinguir el desempeño profesional entre un individuo y otro. Reafirmando con ello que, las competencias profesionales son las responsables de que las personas realicen con éxito su trabajo, inclusive sobrepasando las expectativas sobre el nivel de la calidad esperada.

Como si esa discusión fuese poca cosa, se suma desde otra perspectiva la propuesta de Gallego, Gámiz y Gutiérrez (2010), y traen a colación la idea de la “competencia digital” como otro elemento importante en la descripción del perfil directivo universitario. Esta competencia, nace como necesidad de responder al uso habitual de los recursos informáticos disponibles para enfrentar de forma eficiente problemas organizacionales reales. Por ello, creen que la inclusión de los avances tecnológicos computacionales, han sumado un mayor peso a los requerimientos intelectuales para la gestión directiva.

Desde este criterio, las mismas tecnologías promueven nuevos comportamientos administrativos de todo tipo, al posibilitar el levantamiento de una tendencia a la constante evaluación de la innovación (lo que implica una incesante actualización) para determinar su utilidad práctica en los procesos de desarrollo y control institucional. Desde esta perspectiva, las competencias que determinan el comportamiento directivo, ya no están basadas enteramente en las influencias psicosociales del individuo, sino que son empujadas también desde la necesidad de formación y uso de las tecnologías, como elementos adicionales para mejorar el desempeño profesional.

Al confrontar cada una de las propuestas, se observó que cuatro de los seis autores citados coinciden al explicar este concepto; y observan las competencias como rasgos psicológicos característicos de la personalidad de los sujetos; y el conocimiento, ayuda a formar la base complementaria necesaria para impulsar a los directivos a mejorar lo que hacen, siendo motivados a aumentar los niveles de eficiencia de la gestión institucional; superándose a sí mismos con el único propósito de alcanzar el éxito. En ese sentido, el conocimiento especializado, resulta un factor importante pero no determinante, por cuanto éste por sí mismo no es suficiente para que un sujeto pueda en-

frentar los retos gerenciales; es decir, los factores psicológicos como la motivación, aptitud, responsabilidad, resiliencia, compromiso, constancia, entre otros, son los que verdaderamente marcan la diferencia en el estilo gerencial determinado a lograr objetivos laborales concretos.

En este caso, se coincide con el criterio manejado por Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008), por cuanto formulan sus argumentos basados dentro de la dinámica de la educación universitaria; además, observan de forma lógica a las competencias gerenciales como el agente responsable que define el estilo de gestión institucional; por cuanto suponen manejan la carga de conocimiento académico sumado a los rasgos de la personalidad y a la experiencia investigativa, juntas ayudan a comprender a una clase de directivo especial, el cual tendría que ser capaz de garantizar efectividad en cada proceso productivo haciendo uso de todos los recursos que estén a su alcance.

***Concepto operacional: Competencias gerenciales del directivo(a) universitario***

De forma simple, se puede ofrecer una contribución a la definición de competencias desde la percepción personal de quien suscribe este escrito, esperando sea lo suficiente claro para avanzar en la dirección correcta. Sin más preámbulos, se entiende a las competencias gerenciales del directivo(a) universitario: como la articulación entre el talento humano, el conocimiento, la motivación y el compromiso, como atributos adecuados para afrontar la gestión de procesos complejos en la producción de bienes y servicios. Es decir, las competencias son el estado dinámico del comportamiento humano que reúne los factores psicológicos de la personalidad como la inteligencia emocional sumada a la destreza y el nivel cognoscitivo profesional individual, para con ellos definir los rasgos del estilo gerencial del directivo(a) en su compromiso por alcanzar el éxito a través de la excelencia académica. Para entender este concepto observe el gráfico 7 en la página siguiente.

***Elementos para la construcción del perfil de los directivos(as) en las instituciones de educación superior***

En cada ocasión, donde se intenta plantear o discutir los temas en torno a los retos, necesidades y contenido de objetivos institucionales en las entidades universitarias, se centran las miradas en la figura del rector y su equipo directivo; sus imágenes no se omiten y, a veces vienen acompañadas,



**Gráfico 7.** Proceso de construcción del perfil del directivo(a) en instituciones universitarias bajo las competencias gerenciales

de forma recurrente, con la sensación sobre que todos saben cuáles son las funciones y responsabilidades de estos actores gerenciales. Por lo menos, las personas podrán vincularlos con tres de sus roles fundamentales: la docencia, la investigación y la gestión del conocimiento organizacional, como tres grandes ejes de actuación para las cuales debe estar preparado.

Y, como parte de todas esas expresiones a las cuales obedecen sus funciones gerenciales, se supone igualmente que contará con una mayor cola-

boración de recursos humanos necesarios para la ejecución del propósito organizacional, lo cual permite establecer a priori los siguientes requerimientos o habilidades contenidos en la figura de un ejecutivo de instituciones de educación superior: (a) los cargos directivos en las universidades deben ser ocupados por profesionales académicos de alto nivel intelectual, con amplia experiencia en la gestión en la educación; (b) los directivos en las universidades, deben poseer las características de un liderazgo académico fuerte, dentro de la institución que rigen y en la comunidad que comprende su entorno social, porque se supone, son promotores de la innovación y el desarrollo; (c) los directores, deben estar preparados para apoyar la toma de decisiones y las formas de trabajo apalancadas en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TIC), como herramienta para incrementar su desempeño, lo que exige de ellos una constante actualización; (d) deben poseer la habilidad para crear condiciones donde el personal a su cargo se supere constantemente, tanto desde el punto de vista profesional como desde el aspecto personal y; entre las principales funciones del directivo, se encuentra la responsabilidad de diseñar los aspectos de la cultura organizacional, además, de encabezar las tareas en la planeación, la evaluación, la toma de decisiones y seguimiento de las distintas problemáticas de la educación superior; para ello, requieren dominar las técnicas de administración y gestión educativa, para estar en capacidad de controlar los procesos institucionales.

Por otra parte, al hablar de la gestión del conocimiento, se estaría aludiendo a la justificación de la existencia del dirigente universitario; ante ello, rigen en la vida del directivo cuatro principios que guiaran su comportamiento: apoyo a la libertad de expresión; respeto a la diversidad cultural y lingüística; defender el acceso universal a la información y, ayudar activamente a garantizar el acceso a la educación de calidad. En ese sentido, deberá preocuparse por cumplir con los siguientes propósitos:

- Promover el cambio, por cuanto los procesos académicos y de gestión educativa ameritan la creación de carreras y nuevas áreas de investigación.
- Promover el desarrollo profesional de los docentes, a través de la producción científica.
- Promover la movilidad estudiantil a través de la creación de vínculos con las instancias académicas.

- Promover el aprendizaje con sentido, a través de las propuestas académicas para ayudar a definir temáticas para el aprendizaje y desarrollo de habilidades en cada nivel o grado.
- Promover espacios para el intercambio académico o programas de investigación interinstitucionales.
- Promover el diseño de la evaluación interna y externa; se consideran como responsables de otorgar acreditaciones, y por ello están obligados a proponer criterios de evaluación de la calidad educativa, de la investigación, de la innovación y del desarrollo general de la comunidad que representa.
- Promover la diversidad cultural; participando en el desarrollo de programas que fomenten el reconocimiento, la igualdad y el respeto intercultural.

Esta breve exposición, debe servir para adelantar que cuando se habla del perfil gerencial de los directivos académicos de las instituciones de educación superior, pues, se está refiriendo a unos personajes que dentro de su portafolio curricular deben contener, no sólo, las típicas credenciales que acreditan a un ejecutivo empresarial común y corriente, sino que además sus funciones los obligan a adquirir habilidades, capacidades y competencias particulares y especiales para su cargo. Pero, en este caso, es mejor comenzar exponiendo las habilidades administrativas comunes; en este sentido Whetten y Cameron (2011), proponen cuatro grupos de habilidades básicas: (a) Personales: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica. (b) Interpersonales: establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. (c) Grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos, trabajo en equipo y liderar el cambio positivo. (d) Comunicación de apoyo: hablar con seguridad y escuchar al otro, elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo.

Por su parte, Vila, Dávila y Gines (2010), coinciden en muchos aspectos y presentan su propia lista de habilidades básicas, las cuales debe poseer un egresado de estudios de cuarto nivel; su propuesta está basada en una investigación realizada para la Unión Europea, donde se encuestó a 10 mil egresados de 33 instituciones universitarias de nueve países de América Latina, en total propusieron 19 competencias requeridas para un puesto gerencial,

de las cuales sólo han sido reconocidas cuatro de ellas como producto de la acreditación universitaria, estas son las siguientes: (a) pensamiento analítico, (b) trabajar productivamente con otros, (c) adquirir nuevos conocimientos con rapidez y, (d) dominio de la propia área. En ese sentido, se supone de estos resultados que un simple título universitario, no bastaría para cubrir la cuota de requerimientos necesarios para el puesto de un director académico de la talla de un rector, un vicerrector o un decano, y para ello se requiere una mayor inversión personal, la cual supere –inclusive– cualquier expectativa de requerimientos académicos existentes, por que se está hablando de funcionarios de muy alto nivel.

Pero, respetando la propuesta teórica se mostrará la lista de competencias en referencia: (1) Hablar y escribir lenguas extranjeras. (2) Pensamiento analítico. (3) Negociar con efectividad. (4) Trabajar productivamente con otros. (5) Hacer valer la autoridad. (6) Utilizar computadoras e internet. (7) Adquirir nuevos conocimientos con rapidez. (8) Dominio de la propia área. (9) Detectar nuevas oportunidades. (10) Conocimiento en otras áreas. (11) Redactar informes y documentos. (12) Rendir bajo presión. (13) Cuestionar ideas propias y ajenas. (14) Hacer entender. (15) Movilizar las capacidades de otros. (16) Presentar productos, ideas o informes. (17) Coordinar actividades. (18) Uso efectivo del tiempo. (19) Encontrar nuevas ideas y soluciones. Como referencia, todas ellas representan una idealidad sobre el deber ser directivo, según lo propuesto por Vila, Dávila y Gines (2010, p. 11).

Otra investigación, realizada por Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008), la cual tuvo como objetivo el estudiar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las instituciones de educación superior, logró determinar una lista de competencias gerenciales mediante la percepción de los profesionales que han desempeñado cargos de dirección en universidades; pues, los resultados encontrados, pueden también convertirse en argumentos para el diseño de perfiles para los cargos ejecutivos.

Desde esa perspectiva, se proponen tres listas de competencias gerenciales, una de índole personal en la que se reúnen los siguientes ítems: autoconfianza, sensibilidad interpersonal, control de cambio emocional, empatía, trabajo en equipo. En cuanto a la segunda lista, esta es de carácter organizacional: compromiso con la organización, conocimiento organizacional, gestión del cambio y desarrollo organizacional, capacidad de negociación, administración de recursos. Y el último listado corresponde a las competencias

gerenciales: liderazgo, habilidades de dirección, pensamiento estratégico, gestión del talento humano y resolución de problemas.

Una idea más reciente, formulada por Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016) citando a Burt Nanus resumido por Boyyet (1998), traen a colación una lista de “megahabilidades” gerenciales, las cuales resultan atractivas dentro de la inclusión de una propuesta. En ese sentido, este grupo de destrezas amplían el renglón propuesto para el liderazgo directivo, y son las siguientes: (a) Visión de futuro: la cual ayuda a cambiar o mantener el rumbo organizacional en el tiempo. (b) Dominio de los cambios: el cual regula la velocidad, la dirección y el ritmo del desarrollo en la organización, para que esta vaya acorde a la realidad externa. (c) Diseño de la organización: es la responsable de la construcción de la cultura organizacional, la cual hace posible mostrar el legado de la gestión directiva. (d) Aprendizaje anticipado: es donde el directivo debe tener la capacidad de ser un estudioso de por vida y, comprometido con la cultura del conocimiento. (e) Iniciativa: es la capacidad de actuar oportunamente y hacer que las cosas sucedan de acuerdo a lo planeado. (f) Dominio de la independencia: destreza para estimular la confianza en el grupo de trabajo e inspirar ideas a otros para buscar soluciones colaborativas. Y, (g) Altos niveles de integridad: Es el reflejo personal del directivo, es decir, es el conjunto de atributos que hacen ver a una persona como seria, honesta, tolerante, confiable, cuidadosa, abierta, leal y comprometida con lo que hace.

Pero, cuando se trata de explicar las estructuras de mando de las instituciones de educación superior, resaltan algunos detalles que hacen suponer que la listas de habilidades, capacidades y competencias que se va generando de la dialéctica del investigador, no puede ser usada para todos los casos en su totalidad. Mejor dicho, el organigrama operativo de las universidades muestran por lo menos cuatro niveles de dirección: una primera línea del alto nivel ejecutivo conformado por el rector y vicerrectores; la segunda línea es comprendida por los decanos y vicedecanos académicos; una tercera línea dispuesta por los directores como mandos medios y una última comprendida por los coordinadores de áreas. A su vez, cada uno de estos cuatro niveles, puede subdividirse por áreas de competencias académica, tecnología e innovación y administración, entre otros; y como consecuencia, entre cada dependencia se producirán diferentes grados gerenciales, motivados por lo general a través de una estructura de mando o poder piramidal.

En primer lugar, según Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016), esta división orgánica puede producirse como necesidad de distribuir las respon-

sabilidades internas, para hacer a la institución más eficiente y a la medida de sus requerimientos. Desde esa posición, observa a dos profesionales claramente diferenciados: el gerente y el ejecutivo; al primero lo describe como el experto que tiene la responsabilidad de administrar la organización y, el segundo lo describe como un funcionario de “alta dirección” al cual se le atribuye el pensamiento estratégico, centrando sus actividades en los aspectos morales, el compromiso y el respeto.

Con la ayuda de ese planteamiento, puede ubicarse en la jerarquía universitaria a los directivos de primer nivel y sus competencias, como ejecutivos de la institución de educación superior que ostentan como mínimo las siguientes funciones: (a) se encarga de la gestión institucional; (b) habilidad para determinar los objetivos institucionales; (c) habilidad para elaborar presupuestos institucionales y obtener las aprobaciones de estos; (d) habilidad para hacer que las obligaciones gerenciales se cumplan; (e) habilidad para gestionar los recursos disponibles; (f) habilidad para planificar en concordancia a las metas institucionales; (g) habilidad para gestionar a la organización a través de un enfoque sistémico; (h) habilidad de informar y dar elementos para la toma de decisiones oportunas; (i) habilidad para sugerir y levantar una cultura organizacional; (j) habilidad para mantener la visión organizacional; (k) habilidad para organizar planes de capacitación; y, (l) habilidad para evaluar y aprobar la selección del personal adecuado para cada puesto.

Del otro lado, se hayan en el segundo nivel y tercer nivel, los gerentes de la entidad educativa, los cuales se encargan de cada una de las dependencias institucionales; a esta clase le corresponde la administración de la entidad educativa, y para ello requieren de las siguientes habilidades que complementan las actividades organizativas del primer nivel de dirección, estas son las siguientes: (a) habilidad para determinar todo lo que debe administrarse; (b) habilidad para diseñar la estructura de la organización; (c) habilidad para decidir la delegación de responsabilidades para alcanzar los resultados deseados; (d) habilidad de generar resultados conduciendo al equipo hacia las oportunidades de desarrollo; (e) habilidad para mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de estar al tanto sobre lo que está sucediendo en el entorno institucional; (f) habilidad para comprender los requerimientos de cada uno de los componentes del proyecto y delegar; (g) habilidad para enterarse e involucrarse en todo lo que ocurre; (h) habilidad para limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, visión, rumbo); (i) habili-

dad para establecer una visión amplia de la organización y de su propósito; (j) habilidad de dirección del recurso humano, asegurarse de que todo el mundo sabe lo que debe hacer; (k) habilidad para reconocer sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes y, (l) habilidad para crear un entorno que haga participar a las personas para que se entreguen a fondo a su trabajo.

En segundo lugar, todo lo expuesto en esos niveles de destrezas, están remitidos especialmente con las destrezas gerenciales de las jerarquías directivas con enfoque en la administración de recursos; pero estas no son aun suficiente, porque para completar los requerimientos mínimos que deben poseer los directivos universitarios, existe otra perspectiva de división del trabajo ejecutivo y gerencial. Esta, a su vez, tiene que ver con la distribución de las competencias de responsabilidades educativas, académicas y gestión del conocimiento, las cuales pueden dividirse en dos grandes grupos: investigación e innovación tecnológica y educación académica, propiamente dicha.

En ese sentido, los ejecutivos como el rector y vicerrectores, además de algunos directores como los decanos, deberán tomar en cuenta el sumar a sus currículos las competencias del investigador científico, las cuales han sido propuestas por Carrillo y otros (2015, p 25-26), en las cuales se propone: (a) Competencias para relacionarse de manera autónoma con el conocimiento y lo utiliza para explorar situaciones problemáticas que afecten el sistema educativo. (b) Competencias para revisar críticamente fuentes de información bibliográfica y documental, impresa y digital. (c) Competencias para ubicar, analizar, sistematizar, evaluar y aplicar información relevante para los proyectos de investigación de la institución. (d) Competencias para determinar los alcances del estado del arte en tópicos específicos mediante la identificación de los saberes, fronteras del conocimiento y controversias existentes entre planteamientos teóricos sobre el tema de investigación. (e) Competencias para discriminar en las fuentes la originalidad de la información, su relevancia y actualidad, y aplicarla a los proyectos en curso. (f) Competencias para establecer objetivos, elaborar preguntas orientadoras o hipótesis de trabajo para la investigación. (g) Competencias para definir o seleccionar variables de estudio. (h) Competencias para determinar o desarrollar el diseño de investigación pertinente utilizando principios éticos. (i) Competencias para compartir los resultados, y contribuir a la cultura del conocimiento organizacional, como también a la transformación de la gestión educativa a nivel superior.

En este punto, puede resaltarse de los aportes de Carrillo y otros (2015, p28), el desglose del comportamiento esperado en los directivos; y en cuanto a los requerimientos derivados de la investigación científica como responsabilidad ejecutiva, las divide en tres áreas adicionales de competencias:

a) Competencias cognitivas (saber-conocer):

- Conoce y comprende las teorías y la dinámica del trabajo en grupo.
- Conoce las tendencias actualizadas de contenidos teóricos sobre la educación superior.
- Conoce técnicas analíticas y experimentales para la investigación científica en el área de la educación superior.
- Conoce y comprende los principios de la lógica, la crítica y la auto-crítica.
- Conoce los principios, métodos y procedimientos de la argumentación científica.
- Conoce los límites del conocimiento en su área profesional y sobre educación superior.
- Conoce los alcances del conocimiento en su área profesional y sobre educación superior.
- Conoce los fundamentos, avances y alcances de las herramientas técnicas y tecnológicas de apoyo a la docencia.
- Conoce el lenguaje científico, adecuado para interactuar y exponer criterios científicos ante otras instituciones de educación superior.
- Conoce y usa un segundo idioma de amplio uso en el campo de conocimiento científico.
- Conoce y entiende los fundamentos y trascendencia de la responsabilidad social universitaria.
- Conoce los lineamientos de políticas y estrategias del país y su posición respecto al contexto universal educativo.
- Conoce las bases, mecanismos y experiencias del intercambio colaborativo en el ámbito internacional.

b) Competencias aptitudinales (saber- hacer):

- Emplea el conocimiento en ciencias de la educación para la solución de problemas propuestos desde la perspectiva científica.
- Plantea y desarrolla investigaciones científicas en el campo de las ciencias de la educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las universidades, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.
- Aprovecha estrategias para el trabajo en grupo interdisciplinario, con el fin de liderar líneas investigativas, grupos y proyectos de investigación.
- Accede a diferentes medios de información, con el fin de incorporar los avances tecnológicos a su desarrollo profesional.
- Compara metódicamente hechos y situaciones problemáticas de forma crítica, para cuestionar y propone soluciones a la organización que representa.
- Discute con argumentos científicos su posición sobre aspectos de la gestión académica en las instituciones de educación superior.
- Proyecta y aplica ideas creativas e innovadoras en los procesos de transformación de la educación superior.
- Incorpora las nuevas herramientas tecnológicas al proceso de investigación y desarrollo del conocimiento.
- Utiliza en forma apropiada las expresiones científicas, durante los procesos de apropiación y socialización del conocimiento.
- Produce textos científicos e interactúa con pares usando un segundo idioma.
- Dirige la labor científica y docente por vías para contribuir la mejora general de las condiciones de su entorno.
- Desarrolla la actividad investigativa y académica de manera prospectiva, dentro del marco ético y normativo aceptado los contextos nacional e internacional.
- Promueve y participa activamente en redes científicas internacionales.

c) Competencias Actitudinales (saber ser, incluye los aspectos éticos):

- Interactúa interdisciplinariamente.
- Interviene con autonomía intelectual y sensibilidad social en procesos de exploración científica.
- Respeta las diferencias individuales y tolera los desacuerdos en el trabajo en grupo.
- Está siempre atento a la innovación científica de la ciencia y la tecnología, en función de su desarrollo personal y profesional.
- Asume una posición crítica y constructiva ante los problemas de su campo de actuación profesional.
- Es coherente con sus argumentos y actuaciones en los debates con sus pares, respetando las diferencias de ideas, y reconociendo los aportes de otros.
- Asimila fácilmente los cambios producidos a través de la innovación.
- Asume una posición abierta para la incorporación de herramientas técnicas y tecnológicas a los procesos de investigación.
- Evidencia una actitud positiva y comunicación fluida con otro idioma en la interacción con las comunidades académicas.
- Muestra compromiso para fortalecer lazos cooperativos durante la interacción con las comunidades académicas.
- Demuestra compromiso ciudadano y retribuye los beneficios de su formación doctoral, actuando como líder de transformación social.
- Demuestra un alto grado de compromiso y pertinencia social en las innovaciones que propone al sistema educativo.
- Sus actuaciones profesionales se ajustan al carácter universal del conocimiento.

***Integración de propuestas del perfil gerencial y ejecutivo en instituciones de educación superior***

En este caso, las habilidades y competencias ayudarán a integrar la imagen de cada uno de los directivos que conforman la plana mayor de las instituciones de educación superior. Pero antes, se reafirma el criterio sobre que

este ejercicio ayuda a la comprensión de los valores de la autonomía de las instancias de decisión organizacional; permitiendo con ello, la construcción de un modelo profesional multifuncional y multidimensional, de características transversales y transferibles a diversos campos laborales, por cuanto reúnen los modos de pensar, actuar, sentir y comportarse de los gerentes en cualquier ámbito.

Sin duda alguna, la complejidad de los aspectos intelectuales y éticos, tan necesarios para la toma de decisiones se basan en propiedades de inclinaciones profesionales de nivel superior; se han identificado las habilidades y competencias que más responden a los requerimientos de la vida laboral del ejecutivo universitario; éstas sobrepasan a las propuestas genéricas, y responden a los conceptos previos que sirvieron de marco de referencia teórica, en ese sentido se desarrollarán unas tablas contentivas con la información, con los requerimientos cognoscitivos, inteligencia emocional y el talento humano necesario para ocupar los cargos de dirección en entidades de educación superior, sin más preámbulos se muestran las gráficas que ayudarán a cerrar las ideas sobre el perfil profesional objeto de éste estudio. Gráfico 8.

Siguiendo la grafía de las ideas, ahora comienza a observarse de forma más precisa las cualidades profesionales a través de las competencias ejecutivas aplicadas como ejemplo para el diseño curricular del rector universitario y la forma de resaltar los aspectos instrumentales, interpersonales y sistémicos que dan lugar a las múltiples funciones gerenciales a desarrollar. Pero, dentro del nivel pragmático requerido para el dominio de las actividades desarrolladas en el marco de las entidades académicas, resalta sobre todo la importancia sobre la gestión del conocimiento, lo cual obliga a continuar profundizando los aspectos relevantes al talento científico requerido para actuar dentro de la lógica universitaria. En estricto sentido, se asume como lógica el integrar la propuesta de Carrillo y otros (2015), para avanzar en la construcción del perfil de capacidades requeridas para el cargo de rector universitario, en consecuencia observe el gráfico 9.

Hasta ahora, se han presentado dos gráficas señaladas con los números 8 y 9, contentivas de una serie de expresiones que resumen de forma particular de cada área de conocimiento y habilidades especiales para el desempeño del cargo ejecutivo denominado como rector universitario; como referencia, puede decirse que cada uno de estas expresiones deben formar parte del aprendizaje personal adquirido por un profesional con quinto nivel de

**Gráfico 8.** Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de rector en instituciones educación superior

Principios éticos	Habilidades gerenciales para:	Habilidades Administrativas	Competencias gerenciales	Competencias Básicas en investigación
<p>1. Apoyo a la libertad de expresión.</p> <p>2. Respeto a la diversidad cultural y lingüística.</p> <p>3. Defender el acceso universal a la información.</p> <p>4. Ayudar activamente a garantizar el acceso a la educación de calidad.</p>	<p><b>Éticas:</b></p> <p>1. Promover el cambio.</p> <p>2. Promover el desarrollo profesional.</p> <p>3. Promover la movilidad estudiantil.</p> <p>4. Promover el aprendizaje con sentido.</p> <p>5. Promover espacios para el intercambio académico.</p> <p>6. Promover el diseño de la evaluación interna y externa.</p> <p>7. Promover la diversidad cultural.</p>	<p><b>1. Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>◆ Manejo del estrés.</li> <li>◆ Solución analítica de problemas.</li> </ul> <p><b>2. Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comunicación de apoyo.</li> <li>◆ Ganar poder e influencia.</li> <li>◆ Motivación de los demás.</li> <li>◆ Manejo de conflictos.</li> </ul> <p><b>3. Grupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Facultamiento y delegación de funciones.</li> <li>◆ Formación de equipos eficientes y efectivos.</li> <li>◆ Trabajo en equipo y liderar el cambio positivo.</li> </ul> <p><b>4. Comunicación de apoyo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hablar con seguridad y escuchar al otro.</li> <li>◆ Elaboración de presentaciones orales y escritas.</li> </ul>	<p>1. Hablar y escribir lenguas extranjeras.</p> <p>2. Pensamiento analítico.</p> <p>3. Negociar con efectividad.</p> <p>4. Trabajar productivamente con otros.</p> <p>5. Hacer valer la autoridad.</p> <p>6. Utilizar computadoras e internet para el desarrollo organizacional.</p> <p>7. Adquirir nuevos conocimientos con rapidez.</p> <p>8. Dominio de la propia área profesional.</p> <p>9. Detectar nuevas oportunidades para la organización.</p> <p>10. Buscar conocimiento en otras áreas.</p>	<p>1. Se relaciona de manera autónoma con el conocimiento.</p> <p>2. Revisa críticamente fuentes de información bibliográfica y documental.</p> <p>3. Ubica, analiza, sistematiza, evalúa y aplica información relevante para proyectos.</p> <p>4. Determina los alcances, límites del conocimiento y controversias teóricas.</p> <p>5. Discrimina en las fuentes la originalidad de la información, su relevancia y actualidad.</p> <p>6. Establece objetivos, elaborar preguntas orientadoras o hipótesis de investigación.</p>
<p><b>Nivel cognoscitivo</b></p> <p>1. Profesional académico de alto nivel intelectual.</p> <p>2. Amplia experiencia en la gestión educativa superior.</p>	<p><b>Responsabilidades ejecutivas</b></p> <p>1. Se encarga de la gestión organizacional.</p> <p>2. Determinar los objetivos.</p> <p>3. Elaborar presupuestos y obtener las aprobaciones.</p>			

**Gráfico 8.** Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de rector en instituciones educación superior (Cont.)

Principios éticos	Habilidades gerenciales para:	Habilidades Administrativas	Competencias gerenciales	Competencias Básicas en investigación
<p><b>Nivel cognoscitivo</b></p> <p>3. Poseer las cualidades de líder.</p> <p>4. Preparado en negociación y toma de decisiones.</p> <p>5. Conocimiento en el uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>6. Capacidad para crear condiciones donde el personal a su cargo se suture.</p>	<p><b>Responsabilidades ejecutivas</b></p> <p>4. Hace que las metas se cumplan.</p> <p>5. Gestionar los recursos.</p> <p>6. Planificar de acuerdo a las metas.</p> <p>7. Gestionar la organización de forma sistémica.</p> <p>8. Informa y da elementos para la toma de decisiones.</p> <p>9. Desarrolla la cultura organizacional.</p> <p>10. Mantiene la visión.</p> <p>11. Organizar planes de capacitación.</p> <p>12. Evalúa y aprueba la selección del personal.</p>	<p>◆ Realización de entrevistas.</p> <p>◆ Conducción de reuniones de trabajo.</p> <p>◆ Toma de decisiones por consenso.</p> <p><b>Mega-Habilidades</b></p> <p>1. Visión de futuro.</p> <p>2. Dominio de los cambios.</p> <p>3. Diseño de la organización.</p> <p>4. Aprendizaje anticipado.</p> <p>5. Iniciativa.</p> <p>6. Dominio de la Independencia.</p> <p>7. Altos niveles de integridad.</p>	<p>11. Redactar informes y documentos.</p> <p>12. Rendir bajo presión.</p> <p>13. Cuestionar ideas propias y ajenas y encuentra el equilibrio en las diatribas.</p> <p>14. Hacer entender las estrategias a todos.</p> <p>15. Movilizar las capacidades de otros.</p> <p>16. Presentar productos, ideas e informes.</p> <p>17. Coordinar actividades.</p> <p>18. Uso efectivo del tiempo.</p> <p>19. Encontrar nuevas ideas y soluciones de desarrollo educativo e investigación científica.</p>	<p>7. Define variables de estudio.</p> <p>8. Determina el diseño de investigación pertinente utilizando principios éticos.</p> <p>9. Comparte los resultados y contribuye a la cultura del conocimiento organizacional.</p> <p>10. Contribuye a la transformación de la gestión educativa a nivel superior.</p>

**Fuentes:** Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016); Carrillo y otros (2015); Whetten y Cameron (2011); Vila, Dávila y Gines (2010) y Aristimuño, Gualta y Rodríguez (2008).

**Gráfico 9.** Perfil de capacidades requeridas para el cargo de rector universitario

Capacidades cognitivas (Saber-Conocer)	Capacidades aptitudinales (Saber-Hacer)	Capacidades actitudinales (Saber ser y Ética)
1. Conoce y comprende las teorías y la dinámica del trabajo en grupo.	1. Emplea el conocimiento científico en educación para la solución de problemas.	1. Interactúa interdisciplinariamente.
2. Conoce las tendencias actualizadas de contenidos teóricos sobre la educación superior.	2. Plantea y desarrolla investigaciones científicas para el mejoramiento de la calidad educativa.	2. Interviene con autonomía intelectual y sensibilidad social en la exploración científica.
3. Conoce técnicas analíticas y experimentales para la investigación en el área de la educación.	3. Emplea estrategias de trabajo interdisciplinario, para grupos y proyectos de investigación.	3. Respeta las diferencias individuales y tolera los desacuerdos en el trabajo en grupo.
4. Conoce y comprende los principios de la lógica, la crítica y la autocrítica.	4. Accede a diferentes medios de información, con el fin de incorporar los avances tecnológicos.	4. Está siempre atento a la innovación de la ciencia y la tecnología en función de mejorar destrezas.
5. Conoce los principios, métodos y procedimientos de la argumentación científica.	5. Compara metódicamente hecho de forma crítica, para proponer soluciones.	5. Asume una posición crítica y constructiva ante los problemas de su campo de actuación.
6. Conoce los límites del conocimiento en su área profesional y sobre educación superior.	6. Discute con argumentos científicos su posición sobre aspectos de la gestión académica.	6. Es coherente en los debates con sus pares, dispuesto a reconocer las ideas de otros.
7. Conoce los alcances del conocimiento en área profesional y sobre educación superior.	7. Incluye ideas creativas e innovadoras en los procesos de transformación de la educación.	7. Asimila fácilmente los cambios producidos a través de la innovación.
8. Conoce los fundamentos, avances y alcances de las herramientas técnicas y tecnológicas	8. Incorpora las nuevas herramientas tecnológicas al proceso de investigación y desarrollo.	8. Asume una posición abierta para la incorporación tecnológica a la investigación.
9. Conoce el lenguaje científico adecuado para interactuar con otras instituciones universitarias.	9. Utiliza en forma apropiada las expresiones científicas, durante la socialización intercultural.	9. Evidencia una comunicación fluida en otros idiomas en la socialización intercultural.

**Gráfico 9.** Perfil de capacidades requeridas para el cargo de rector universitario (Cont.)

Capacidades cognitivas (Saber-Conocer)	Capacidades aptitudinales (Saber-Hacer)	Capacidades actitudinales (Saber ser y Ética)
10. Conoce y usa un segundo idioma de amplio uso en el campo del conocimiento científico.	10. Produce textos científicos e interactúa con pares usando un segundo idioma	10. Muestra compromiso para fortalecer lazos cooperativos con otras instituciones académicas.
11. Conoce y entiende los fundamentos y trascendencia de la responsabilidad social universitaria.	11. Dirige la labor científica y docente por vías para contribuir a la mejora general de las condiciones de su entorno.	11. Demuestra compromiso ciudadano y retribuye los beneficios de su formación doctoral, actuando como líder de transformación social.
12. Conoce los lineamientos de políticas y estrategias del país y su posición respecto al contexto universal educativo.	12. Desarrolla la actividad académica de manera prospectiva dentro del marco ético y normativo nacional e internacional.	12. Demuestra un alto grado de compromiso y pertinencia social en las innovaciones que propone al sistema sistema educativo.
13. Conoce las bases y mecanismos del intercambio colaborativo en el ámbito internacional.	13. Promueve y participa activamente en redes científicas internacionales.	13. Sus actuaciones profesionales se ajustan al carácter universal del conocimiento.

estudio aprobado. Se debe hacer énfasis, que cada una de estas competencias pueden continuar perfeccionándose a lo largo de la vida profesional; para ello, debe contemplarse el incluirlo dentro de los planes de mejora del talento humano, con el fin de garantizar el perfeccionamiento que impulse el aumento de las posibilidades de desarrollo pleno institucional, a través del reforzamiento de las habilidades gerenciales, las cuales se cree desde la ciencia, puedan evitar el atascamiento creativo y la desaceleración productiva.

Pero, desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, cada renglón de competencias acá escrito, también implica una posibilidad de evaluación y autoevaluación del cargo. Mejor dicho, cuando se observa la Gráfica 9 como ejemplo, se podrá entender que las columnas capacidades cognitivas, aptitud y actitud, la cuales representan el saber conocer, saber hacer y saber ser, deben formar parte del currículo tanto de ejecutivos como gerentes de las instituciones de educación superior; en ese sentido, y desde esta perspectiva cada columna representa una ámbito de desarrollo y, cada ítem descrito en ella, servirá como interrogante para evaluar o determinar el nivel alcanzado por el aspirante a directivo; en su defecto, también puede emplearse para dar la oportunidad a los ejecutivos y gerentes de autoevaluarse, con el fin de dar paso al proceso de definir las debilidades en el desempeño que deben ser transformadas desde la capacitación y/o adiestramiento, por razones ya descritas.

En consecuencia, se está afirmando que la propuesta originalmente desarrollada como modelo de enseñanza por competencias para fortalecer la investigación científica, en cuanto a cumplir las metas dentro del aula académica del doctorado en ciencias de la educación, en esencia puede usarse de forma igualitaria como herramienta de acción en el área de recursos humanos para administrar el talento del *staff* directivo de las instituciones universitarias; porque el insumo requerido para determinar la calidad del conocimiento, de la aptitud y la actitud profesional deseada, puede construirse a partir de esta idea.

Para reafirmar la idea, las expresiones: Saber conocer, saber hacer y saber ser, se convierten en las dimensiones de los indicadores: principios éticos, responsabilidades ejecutivas, nivel cognoscitivo, habilidades administrativas, competencias gerenciales y competencias investigativas, y los ítems de cada uno de estos renglones, pues, son adecuados para constituir las preguntas de los instrumentos de performatividad que recogerán los datos y resultados que mostrarán el nivel de habilidad del desempeño gerencial y

**Gráfico 10.** Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de vice-rector en instituciones de educación superior

Principios Éticos	Habilidades gerenciales para:	Habilidades Administrativas	Competencias Gerenciales	Competencias Básicas en investigación
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a la libertad de expresión.</li> <li>2. Respeto a la diversidad cultural y lingüística.</li> <li>3. Defender el acceso universal a la información.</li> <li>4. Ayudar activamente a garantizar el acceso a la educación de calidad.</li> </ol>	<p><b>Éticas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el cambio.</li> <li>2. Promover el desarrollo profesional.</li> <li>3. Promover la movilidad estudiantil.</li> <li>4. Promover el aprendizaje con sentido.</li> <li>5. Promover espacios para el intercambio académico.</li> <li>6. Promover el diseño de la evaluación interna y externa.</li> <li>7. Promover la diversidad cultural.</li> </ol>	<p><b>1. Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>◆ Manejo del estrés.</li> <li>◆ Solución analítica de problemas.</li> </ul> <p><b>2. Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comunicación de apoyo.</li> <li>◆ Ganar poder e influencia.</li> <li>◆ Motivación de los demás.</li> <li>◆ Manejo de conflictos.</li> </ul> <p><b>3. Grupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Facultamiento y delegación de funciones.</li> <li>◆ Formación de equipos eficientes y efectivos.</li> <li>◆ Trabajo en equipo y liderar el cambio positivo.</li> </ul> <p><b>4. Comunicación de apoyo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hablar con seguridad y escuchar al otro.</li> <li>◆ Elaboración de presentaciones orales y escritas.</li> <li>◆ Realización de entrevistas.</li> <li>◆ Conducción de reuniones de trabajo.</li> <li>◆ Toma de decisiones por consenso.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hablar y escribir lenguas extranjeras.</li> <li>2. Pensamiento analítico.</li> <li>3. Negociar con efectividad.</li> <li>4. Trabajar productivamente con otros.</li> <li>5. Hacer valer la autoridad.</li> <li>6. Utilizar computadoras e internet para el desarrollo organizacional.</li> <li>7. Adquirir nuevos conocimientos con rapidez.</li> <li>8. Dominio de la propia área profesional.</li> <li>9. Detectar nuevas oportunidades para la organización.</li> <li>10. Buscar conocimiento en otras áreas.</li> <li>11. Redactar informes y documentos.</li> <li>12. Rendir bajo presión.</li> <li>13. Cuestionar ideas propias y ajenas y encontrar el equilibrio en las diatribas.</li> <li>14. Hacer entender las estrategias a todos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se relaciona de manera autónoma con el conocimiento.</li> <li>2. Revisa críticamente fuentes de información bibliográfica y documental.</li> <li>3. Ubica, analiza, sistematiza, evalúa y aplica información relevante para proyectos.</li> <li>4. Determina los alcances, límites del conocimiento y controversias teóricas.</li> <li>5. Discrimina en las fuentes la originalidad de la información, su relevancia y actualidad.</li> <li>6. Establece objetivos, elaborar preguntas orientadoras o hipótesis de investigación.</li> <li>7. Define variables de estudio.</li> <li>8. Determina el diseño de investigación pertinente utilizando principios éticos.</li> </ol>
<b>Nivel Cognoscitivo</b>	<b>Responsabilidad gerencial</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional académico de alto nivel intelectual.</li> <li>2. Amplia experiencia en la gestión educativa superior.</li> <li>3. Poseer las cualidades de líder.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar todo en su área.</li> <li>2. Diseña la estructura de la organización.</li> <li>3. Establece responsabilidades en su grupo.</li> <li>4. Genera resultados conduciendo al equipo hacia las oportunidades.</li> </ol>			

**Gráfico 10.** Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de vice-rector en instituciones de educación superior (Cont.)

Principios Éticos	Habilidades gerenciales para:	Habilidades Administrativas	Competencias Gerenciales	Competencias Básicas en investigación
<p><b>Nivel Cognoscitivo</b></p> <p>4. Preparado en negociación y toma de decisiones.</p> <p>5. Conocimiento en el uso de las nuevas tecnologías TIC.</p> <p>6. Capacidad para crear condiciones donde el personal a su cargo se supere.</p> <p>7. Capacidad de diseñar los aspectos de la cultura organizacional,</p>	<p><b>Responsabilidad gerencial</b></p> <p>5. Conocimiento en el uso de las nuevas tecnologías TIC.</p> <p>6. Evalúa los requerimientos y delega.</p> <p>7. Se entera e involucra en todo lo que ocurre.</p> <p>8. Se limita a los aspectos de gestión del conocimiento.</p> <p>9. Posee una visión amplia de la organización y de su propósito.</p> <p>10. Dirige el recurso humano.</p> <p>11. Reconoce las limitaciones y gerencia entorno a ellas.</p> <p>12. Crea un entorno laboral participativo.</p>		<p>15. Movilizar las capacidades de otros.</p> <p>16. Presentar productos, ideas e informes.</p> <p>17. Coordinar actividades.</p> <p>18. Uso efectivo del tiempo.</p> <p>19. Encontrar nuevas ideas y soluciones de desarrollo educativo e investigación científica.</p>	<p>9. Comparte los resultados, y contribuye a la cultura del conocimiento organizacional.</p> <p>10. Contribuye a la transformación de la gestión educativa a nivel superior.</p>

**Gráfico 10.** Perfil básico de habilidades y competencias del cargo de vice-rector en instituciones de educación superior (Cont.)

Principios Éticos	Habilidades gerenciales para:	Habilidades Administrativas	Competencias Gerenciales	Competencias Básicas en investigación
Nivel Cognoscitivo	Responsabilidad gerencial	<p><b>Mega-Habilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión de futuro.</li> <li>2. Dominio de los cambios.</li> <li>3. Diseño de la organización.</li> <li>4. Aprendizaje anticipado.</li> <li>5. Iniciativa.</li> <li>6. Dominio de la independencia.</li> <li>7. Altos niveles de integridad.</li> </ol>		

**Fuentes:** Madrigal, Baltazar, Franco y otros (2016); Carrillo y otros (2015); Whetten y Cameron (2011); Vila, Dávila y Gines (2010) y Aristimuño, Gualta y Rodríguez (2008).

por ende de la gestión directiva. Como ejercicio, y manera de continuar demostrando lo dicho hasta ahora, se procede a construir las propuestas de los rangos ejecutivos y gerenciales subalternos a la figura del rector; para ello, obsérvese el gráfico 10.

Al comparar la gráfica 8 con la 10, se puede observar una gran similitud entre ambas, la única diferencia es observada en la columna de habilidades y responsabilidades, en la cual se definen la diferencias entre los atributos normativos de los ejecutivos en relación con los gerentes; quizás esta diferenciación ha sido motivada por la necesidad de requerimiento de contar con un cuerpo directivo que comparta el mismo nivel académico y con más o menos el mismo nivel de principios, habilidades y competencias, pero distribuido en diferentes roles y responsabilidades. En efecto, desde la estructura organizacional de las instituciones de educación superior se evidencia la distribución de las responsabilidades a través de la delimitación clara de las funciones: los vicerrectores se posesionan en el desarrollo de la gestión del área académica e investigación con acompañamiento de los vicerrectores, y en una tercera línea se encuentran los decanatos, los cuales poseen la responsabilidad de gestionar el conocimiento a través de la constante mejora de programación educativa ofertada a los estudiantes. Desde esta perspectiva, se justifica que rectores, vicerrectores y decanos, desde la práctica posean en el papel el mismo grado cognoscitivo, pero, diferenciados según el nivel de desempeño alcanzado en los ítems que se han propuesto para la evaluación de sus funciones.

En referencia a ello, García en Carrillo y otros (2015), al explicar las dinámicas laborales, resalta el valor de las habilidades y competencias, por cuanto estas permiten, clasificar el talento humano al organizar las necesidades de desempeño asociado a niveles de calidad predefinidos por la organización. En concreto, la nivelación de los cargos, permite observar el desempeño en relación con escalas valorativas que van desde un currículo inicial hasta uno que alcance cualquiera de los grados como el satisfactorio, adecuado, superior o excelente para ejercer las funciones directivas, lo cual ayudaría a ubicar a la persona idónea en el lugar de trabajo adecuado conforme a sus cualidades humanas y profesionales.

En todo caso, esas predefiniciones curriculares, permiten regular y fortuitamente generar un valor agregado a un desempeño que se supone común para todos; es decir, se preparan las condiciones normativas que señala el trayecto profesional y la experiencia laboral asociada a la meritocracia;

desde allí, se construye toda una compleja gama de funciones genéricas, las cuales son importantes para el desarrollo de talento humano, visto como el mejoramiento de las capacidades productivas de los equipos de trabajo.

Desde muchos puntos de vista, según García en Carrillo y otros (2015), los modelos organizacionales de las universidades, han ido progresivamente ayudando a redefinir las estructuras de mando, cambiando los organigramas departamentales y de producción en serie, a la generación de escenarios gerenciales independientes, creativos, interdisciplinarios y de producción de bienes y servicios integrales. En este punto, la dinámica institucional, obliga a sus miembros a mejorar constantemente sus habilidades y competencias, ligadas al conocimiento, al liderazgo, a la comunicación de apoyo, entre otras, como cualidades importantes que crecen y se desarrollan según la motivación personal fundada desde la propia cultura organizacional.

Según García citando a Bourdieu y Passeron (1995) en Carrillo y otros (2015), la evaluación del desempeño como el propuesto en estas líneas, permite establecer las clasificaciones de los equipos de trabajo, lo cual ayuda a las instituciones a alcanzar niveles de madurez gerencial al integrar en las relaciones laborales el valor agregado dado mediante el mejoramiento del rendimiento profesional. En ese sentido, el modelo de competencias, no está disponible para hacerse cargo de las diferencias sociales existentes, sino que proporciona desde su naturaleza la posibilidad para que los directores puedan demostrar sus talentos mediante la evaluación del desempeño usando instrumentos de análisis objetivos y concretos.

Resulta difícil culminar este capítulo, por considerar que resta aún mucho por recorrer, en cuanto a ilustrar todos los detalles de este tema; pero se puede agregar a manera de síntesis que un modelo de evaluación del desempeño laboral usando las competencias, debe siempre fijar su atención en el desarrollo cognitivo continuo, el cual debe centrarse en erradicar las debilidades profesionales que afectan el rendimiento productivo. Esto puede significar que, la posibilidad de fortalecer las habilidades a través de adiestramiento, la capacitación o el autoaprendizaje, acerca directamente a las organizaciones a la interacción de procesos de desarrollo de habilidades, los cuales son el resultado del apareamiento del conocimiento compartido y la práctica como elemento que nutre las experiencias de las personas en el campo profesional.

De esta forma, el desarrollo de las habilidades forjan a la persona competente, y desde ese resultado se da paso a la mediación de situaciones com-

plejas que brindan la posibilidad de ostentar una administración eficiente de los recursos organizacionales; aspectos que dan sentido y corporeidad a las competencias del liderazgo gerenciales en la medida en que su manifestación implica una articulación de la gestión del conocimiento como vía para el desarrollo pleno de las organizaciones, claro está desde una perspectiva de normalidad propiamente dicha.



## Capítulo 3

### Habilidades gerenciales en la academia

Es un hecho recurrente, el observar en las distintas fuentes consultadas para redactar estas líneas, el señalar como evidente los aspectos generales sobre las habilidades gerenciales de los directivos de las instituciones universitarias latinoamericanas, en ese sentido se destacó la investigación de Frías, Sánchez y Ucrós, (2009), al presentar los resultados que demuestran la presencia de variables e indicadores asociados con el liderazgo, la personalidad, las tecnologías y la creación científica, como ejes dinamizadores en la toma de decisiones dentro de los procesos de gestión académicos.

Aunque, defienden la tesis sobre que las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas esencialmente con la perspectiva de las relaciones humanas; es decir, vinculadas estrechamente con la interacción entre empleados de los niveles superior e inferior, como un aspecto relevante de la administración. Y además, dan fe sobre que esta línea investigativa tiene vieja data, la cual ha tenido como principales exponentes a George Elton Mayo (1880), Hugo Munsterberg (1863-1916) y Mary Parker Follet (1868-1993), todos ellos defensores de los criterios que asientan la idea sobre que el arte de administrar es: producir con la ayuda de otros; destacando un proceso de control organizacional desencadenante de pasiones a lo interno de las organizaciones, donde todo depende de la manera como las personas se sientan, reaccionen y actúen, frente a la entidad que los dirige; sumando a esto de forma igualitaria, otro elemento significativo como lo es el impacto de las tecnologías, las cuales sumadas pueden determinar las características de la administración y el liderazgo utilizado por los directores universitarios.

Tesis que consideraron para construir este capítulo, porque representan el centro de las explicaciones a muchos acontecimientos humanos generados al interior y exterior de las organizaciones universitarias; entonces, será nor-

mal la aparición de otros conceptos como el de comunicación, participación y desempeño, enlazados con otros tantos que explican las relaciones psicosociales entre el gerente-entorno, gerente-tecnología y gerente-innovación; por ello, se propone el separarlos para estudiarlos de forma independiente, con el fin de comprender cada uno de estos conceptos.

Por otra parte, Baena (2015), diserta un poco sobre la importancia de la gestión del conocimiento, como parte de la responsabilidad de la academia, y en la necesidad de las instituciones educativas por conocer el grado de cognición y experiencia de sus colaboradores, lo cual le da sustento a todas las demás ideas; es decir, en profundizar en un modelo que permita “auditar en qué nivel de conocimiento y percepción se están tomando decisiones o se está actuando”. Todo ello, da la oportunidad de evaluar la manera cómo se perciben la visión de futuro, la planeación estratégica, el diagnóstico, los indicadores o las propuestas para gestión del cambio organizacional.

En ese sentido, existen según Baena (2015), una variedad de niveles de conocimiento y percepción que conforman una “Matriz de Inteligencia”; por ello “las empresas del tercer milenio se deberán convertir en Organizaciones de Conocimiento o no sobrevivirán”, reconociendo un momento histórico donde los cambios que enfrenta el mundo, son el indicio de un salto de la era industrial, la cual ha traído consigo visiones fragmentadas y división de tareas a la “Era del Conocimiento”. La consecuencia de los cambios, requiere la presencia de las visiones holísticas o integradas donde ejecutadas por “generalistas”, es decir, profesionales que tenga “multiespecialidades” y una visión panorámica no sólo de todo lo que sucede al interior de la organización, sino muchos más amplia, donde sea capaz de visualizar todos los ejes estratégicos, al tiempo que alcanza a analizar lo que está sucediendo en el resto del mundo.

### ***Innovación como reflejo de la capacidad creativa de la academia***

Muchos expertos, se han limitado a describir la innovación desde el punto de vista tecnológico, cosa que es en gran medida cierta, pero que tiene algunos matices que hacen suponer que ese significante no es la verdad absoluta sobre el término; en cuanto a este pormenor, es bueno leerse a Inciarte y Villalobos (2014, p.63), quienes comienzan a abordar el tema valiéndose de los aportes de Schumpeter (1981), autor que define innovación como “... la posibilidad de producir un cambio y que este puede ser incrementar o en forma de destrucción creativa”, claro está, la referida expresión se produce

en el marco de una perspectiva económica de la gestión empresarial con énfasis en la innovación tecnológica, que justificó la creación de los departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D).

Por otro lado, Inciarte y Villalobos (2014, p.64), logran resaltar el significado del concepto “cultura innovadora”, rescatándolo desde las líneas escritas por Quintanilla (1998), quien lo refirió como el “conjunto de conocimientos, prácticas y valores tanto individuales como colectivos, los cuales determinan disposiciones y formas de hacer las cosas promoviendo en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos, así como la creación de innovaciones”. A partir de este punto, se cree que las sociedades que poseen un nivel mayor de formación científica y técnica, tienden a tener mayores oportunidades de aplicar sus capacidades cognitivas para diseñar nuevas formas de aplicación del conocimiento con el fin de aportar soluciones creativas a problemas prácticos.

Desde esa perspectiva, las sociedades educativas como las representadas por la academia, pueden tener la oportunidad de liderar los procesos de innovación (en todos los niveles) haciendo uso de su propio talento humano, concentrados en sus departamentos de investigación académica. Entonces, se tiene en una sola institución la posibilidad de fortalecer dos culturas: la de la gestión del conocimiento, la cual determinan las mejores maneras de enseñanza y aprendizaje, frente a la propia cultura innovadora que debe por regla general ser fomentada desde las habilidades profesionales asentadas dentro de las universidades, las cuales a su vez se definen como entes autónomos que forman parte de una sociedad del conocimiento globalizada; la cual a su vez demanda día a día mejoras educativas para propiciar los cambios necesarios que den pie a elevar la calidad de vida de todos por igual.

Al hablar de innovación, se da por sentado de forma inmediata la inclusión de cambios radicales, donde ocurre la sustitución de un método por otro más sofisticado y eficiente; estos pueden ser originados desde los paradigmas científicos y tecnológicos. Pero, en el caso de las innovaciones propiciadas desde la academia, han podido tener un mayor impacto en las ciencias sociales y en la de la educación, las cuales han variado considerablemente en los últimos años, porque el avance científico crea cada vez mayores exigencias y los fenómenos se estudian con mucha más velocidad y cada vez con una mayor variedad de enfoques metodológicos innovadores; por ello, las conclusiones son más complejas y multifacéticas, dando a la verdad estudiada varios matices, connotaciones o puntos de vista diferentes.

Frente a esta situación, la educación superior ha tenido que reinventarse para estar acorde a las exigencias de la sociedad moderna; inclusive, las escuelas superiores más ortodoxas se han visto obligadas a superar los rígidos esquemas tradicionales de enseñanza (empujados por la inclusión de las tecnologías). Por otro lado, la necesidad de los mercados consumidores de servicios de educación, impulsan también el cambio, por cuanto no se tiene tiempo, ni se desea un escenario donde un profesor con un criterio dogmático, informe sobre una verdad única e indiscutible; esta figura de enseñanza, a la luz de los nuevos tiempos, se hace obviamente obsoleta y, por tanto debe ser ampliada, transformada o abolida por métodos más creativos, con la oferta de competencias ajustadas a la realidad del estudiantado que busca insertarse en el mercado laboral. Como contraparte, se observa una gran variedad de metodologías, procedimientos y medios de transferencia de conocimiento académicos para generar aprendizajes que han abierto las posibilidades de la evolución y el cambio de la praxis educativa.

La realidad que se ha descrito, dibuja el hecho que afecta a un mundo que ahora va al ritmo de la velocidad del cambio científico y tecnológico, lo que hace que en el ámbito académico las exigencias profesionales sean igualmente mayores, las cuales –además– requieren de un mayor esfuerzo de actualización; esto redundará en la adquisición de más conocimiento para superar las barreras autoimpuestas y lograr poseer mayores habilidades académicas que estimulen la activación de la creatividad, como único camino para participar en el juego de la cultura innovadora que impone la sociedad del conocimiento, por lo menos en el ámbito educativo, tema que nos ocupa.

González en CINDA (1993), alertaba sobre esta realidad que hoy se muestra con mayor fuerza; luego de algo más de dos décadas las demandas siguen siendo las mismas: se requiere de la academia una mayor respuesta a los pedimentos de nuevos roles profesionales y de la interdisciplinariedad, para evitar que los profesionales recién graduados enfrenten un mercado laboral diferente al mostrado en las aulas de clases durante su formación académica, como efecto de la educación unidireccional. Esta realidad, ha impulsado nuevos procesos de transformación de la academia que ahora busca actuar en grupos multidisciplinarios, con el fin de lograr manejar conocimientos amplios que permitan interrelacionar disciplinas diferentes para abordar problemas complejos, los cuales solo pueden resolverse de forma creativa y rompiendo paradigmas preestablecidos.

Entonces, ahora la academia en países de América Latina han sumado esfuerzos para enfrentar los problemas educativos, al lograr reinventar su

visión y misión institucional, hasta cierto punto, por lo menos han entendido (en muchos casos) que no es suficiente el promocionar profesionales de alto nivel de especialización, sino que se hace necesario el gestar un nuevo tipo de profesional, un profesional con competencias que contengan la habilidad para autoperfeccionarse a través de su propia experiencia laboral, y a través de su integración a la academia, como el mejor vehículo que los transporta hacia la sociedad del conocimiento, instancia de colaboración para la innovación de la ciencia y la tecnología, los cuales están igualmente al servicio de los departamentos de I+D del sector empresarial, desde las universidades.



**Gráfico 11.** Círculo del proceso de innovación desde el ámbito académico

Por lo general los procesos de innovación, suponen un esfuerzo creativo especial en las personas, quienes con sus conocimientos atraviesan escenarios productivos difíciles; donde son capaces de transformar los recursos materiales y de servicio en otros de mayor calidad y de gran valor funcional para las personas. En ese sentido, las instituciones de educación superior

han logrado cambiar la forma como almacenan y comparten el conocimiento necesario para concebir la innovación (claro está con la ayuda de las TIC), todo ello, como producto de la necesidad de responder a la dinámica académica que genera una gran cantidad de información científica, la cual debe estar disponible para el consumo de la sociedad del conocimiento, gracias a la capacidad de internet de almacenarla de forma externa; en ese sentido se puede plantear el surgimiento de un modelo tridimensional, en el cual los recursos de información son diferentes de los recursos humanos.

En ese sentido, el gran aporte de la academia ha sido, de acuerdo a esta idea, el responder a la adecuación de los contenidos educativos para formar profesionales, con el objeto de que éstos no requieran memorizar una gran cantidad de información, sino que por el contrario conozcan las fuentes donde pueden conseguir los planteamientos necesarios para construir los aspectos teóricos de sus proyectos; para ello solo les bastaría poseer la capacidad para acceder a ellas de forma fácil y oportuna, para usarlas de la mejor forma posible en los procesos de inventiva o desarrollo científico.

Ello puso en un momento histórico, en entredicho la aplicación de un modelo académico centrado en el currículo educativo basado en contenidos, para proponerse su adecuación o reemplazo a través de la inserción de un sistema integral educativo basados en competencias. Esto, implicó concebir cambios sustantivos en los sistemas de enseñanza universitaria, que ameritó la inmediata discusión y capacitación de los docentes para que aceptaran la nueva concepción sobre la educación en todos sus ámbitos de acción.

A pesar de entenderse la necesidad de transformación de la educación, hasta ahora la educación superior continua en gran medida centrada en la enseñanza que imparte el profesor, dejando de lado el nuevo modelo de aprendizaje por competencias, prueba de ello se encuentra contenida en los sistemas de evaluación académica que aún se da prioridad a la demostración de la capacidad de la memoria como reflejo de la inteligencia. En ese sentido, la innovación educativa va a un ritmo menor que la innovación tecnológica.

De esa forma, el viejo modelo de educación por contenido, no parece estar a la altura de las demandas que depara el futuro profesional, que supone formar a los profesionales con énfasis en fortalecer su capacidad de autoaprendizaje y la formación de habilidades para prepararlo a enfrentar situaciones no previstas en su desempeño laboral. Desde esa percepción, urge continuar con el esfuerzo de promover la educación activa, en la ense-

ñanza superior; porque de ella, depende el satisfacer las demandas del mundo laboral, el cual busca cada vez más a los profesionales que puedan dar respuesta a los problemas emergentes de diversa variación que ameritan de soluciones innovadoras ya adaptadas a la realidad organizacional.

Por esta razón, la responsabilidad de la academia para favorecer a la innovación, consistiría en que decididamente logren liderar frente a los Estados (haciendo uso de su autonomía), el proceso de modificación de la educación excesivamente repetitiva, y dar prioridad a nuevas formas de enseñanza de habilidades especiales para concebir una clase profesional versátil, preparada para proponer cambios inteligentes. La experiencia suramericana, demuestra que la capacidad de las universidades para innovar, está hasta ahora apoyada por los avances científicos tecnológicos, y desde ese escenario se puede asumir que están en frecuente estado de actualización; aunque en muchos casos continúan siendo de forma solapada instituciones de corte conservador. A pesar de todo, las universidades latinas con sus activos movimientos culturales, científicos y tecnológicos, muestra de alguna forma su capacidad para crear, para innovar, humanamente se hace un esfuerzo para descubrir nuevos procedimientos que permitan en lo inmediato optimizar recursos.

Desde otra perspectiva, los autores Díaz, Díaz, Pico y otros (2015), se cuestionan si la disyuntiva real de las universidades se basa en la necesidad de innovar o de mejorar lo existente (en cuanto a incluir la educación por competencias); ese planteamiento ha traído (según ellos) un amplio debate, el cual está latente en el seno de la educación superior y en todas las áreas disciplinares de la academia. Explican textualmente:

“En la búsqueda de cómo mejorar los resultados, empezamos a cambiar cosas, esos cambios se tornan nuevos con respecto a lo que hacíamos con anterioridad y colocamos una mirada para ver qué resulta de esos cambios. Esa incorporación de algo nuevo con respecto a lo que hacíamos antes, puede ser considerada en nuestra práctica como innovación”. (Díaz, Díaz, Pico y otros, 2015, p. 59, citando a Ramírez).

Continuando con la explicación desde ese punto de vista, en la academia la innovación puede concebirse desde dos formas diferentes: (a) la innovación como resultado de la aceptación de valores y propuestas pre-existentes, las cuales son introducidas por haberse comprobado su efectividad en otras experiencias externas y; (b) la innovación educativa, como bien producido de la creatividad del talento humano a lo interno de la propia institución

superior, con el objeto de buscar con recursos internos unas alternativas que satisfagan sus necesidades de desarrollo.

Pero, en cualquiera de los casos, la innovación implica la acción de incluir lo nuevo, sin ser esta inserción necesariamente un nuevo invento tecnológico, porque puede ser –en todo caso– la aceptación de una idea, contenido, objeto, tipo de actividad o procedimiento, el cual es incorporado a algo existente, es decir integrado al sistema, institución, persona, estructura o proceso, ya existente dentro de la institución educativa.

En ese sentido, según Díaz, Díaz, Pico y otros (2015), la implantación o aceptación de lo nuevo implica un proceso de transformación de la realidad existente como resultado de la innovación; en todo caso, esta transformación puede ser parcial o total, o alcanzar niveles de modificación que cambien su forma de entendimiento o uso. De esta forma conceptualizan la innovación como “la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente, en cuya virtud esta resulta modificada”.

Por otro lado, Vila, Dávila y Gines (2010) afirman que la academia representa para cualquier país, el grupo social que acumula un mayor volumen de capital humano, lo cual significa que las instituciones de educación superior como entidades transformadoras del pensamiento individual, son en definitiva fuentes generadoras de innovación productiva a través de la adaptación y utilización de conocimientos recientemente alcanzados por otros (los estudiantes).

Lo importante de su estudio, es el hecho de comprobar que la educación superior latinoamericana continúa apalancada en la transmisión de contenidos, la innovación educativa planteada a través de la educación por competencias, aún se encuentra en una fase de asimilación por parte de los sectores académicos. De forma textual, se puede anexar los resultados de esa investigación:

“Los datos revelan que los estudios universitarios no contribuyeron por igual al desarrollo de las 19 competencias incluidas en el cuestionario. Las mayores contribuciones de la universidad corresponden a las competencias ‘Pensamiento analítico’, ‘Trabajar productivamente con otros’, ‘Adquirir nuevos conocimientos con rapidez’ y ‘Dominio de la propia área’. Las contribuciones menos elevadas se refieren a las competencias ‘Hablar y escribir lenguas extranjeras’, ‘Negociar de manera efectiva’ y ‘Hacer valer tu autoridad’” (Vila, Dávila y Gines 2010, p. 12).

En este caso, la innovación parece haber alcanzado niveles parciales, destacando que cada una de las expresiones contenidas en la citación, representan en sí mismas un avance en su inclusión como procesos necesarios para aumentar las competencias gerenciales en los estudiantes universitarios. A pesar de ello, Vila, Dávila y Gines (2010, p.16), consideran contradictoriamente en sus resultados, que los métodos educativos más ortodoxos como la asistencia al aula de clases, la evaluación de trabajos escritos y el profesor como principal fuente de información, pues: “no contribuyen significativamente al desarrollo de competencias para la innovación”.

Como ejemplo, la propia academia posee la cualidad de responderse ante los dilemas que se enfrentan en los momentos de la inclusión de la innovación, lo cual confirma de cierta forma el hecho de que los procesos creativos en gran medida son producto de la cooperación y del intercambio de ideas. Ahora, respondiendo a las dificultades sobre la transformación de los métodos educativos de la educación superior, Maiz y Orbe (2014) desde la experiencia europea, explican que elaborar una la planificación previa de la innovación para modificar una parte significativa de la asignatura educativa no es una tarea fácil; por cuanto la implementación de la innovación propuesta en el modelo de enseñanza por competencias, puede tener altos costos financieros, lo cual imposibilita en muchos casos su inserción, aun y cuando, la academia esté de acuerdo en su aplicación como método de solución al dilema educativo.

Por otra parte, existe una debilidad del recurso humano: los profesores disponibles encargados de adiestrar a otros docentes, simplemente la mayoría de ellos no reúnen las competencias y habilidades necesarias para transmitir las ideas del nuevo modelo; observándose a este nivel, deficiencias en la planificación y en la estimación de los tiempos necesarios para realizar las actividades de implantación del nuevo modelo educativo. Pero, una de las mayores dificultades, es la forma como se aplican los esquemas de trabajo: se determinó que los profesores y profesoras no van aprendiendo a elaborar actividades para los alumnos en cuanto la educación por competencias; recurriendo a su experiencia e imponiendo recurrentemente los viejos esquemas educacionales.

Todas estas observaciones, no se han expuesto para establecer una crítica a la academia, lejos de ello, la intención verdadera es ejemplificar lo difícil del acto de innovar para el cambio de paradigmas educativos. Y por ello, es posible atreverse a firmar que la innovación depende (en casi todos los ca-

sos) de la aceptación social para su aplicación; siendo sus peores enemigos, la incertidumbre y la resistencia al cambio, como reacciones psicológicas de defensa observada en los seres humanos frente a lo nuevo, frente al cambio de estilo de vida; valga también el ejercicio para entender los efectos de las barreras autoimpuestas, las cuales se han explicado en el capítulo anterior.

### ***Tecnología: El reto de la actualización de las habilidades profesionales en la academia***

Según MINEDUCACIÓN (2016), la principal innovación en la última década en cuanto al sector educativo de países como Colombia, ha sido precisamente la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Significando ello la posibilidad de indagar sobre las claves para asegurar la calidad de la educación superior, a través del uso de las aulas virtuales, como necesidad en la creación de productos y servicios educativos para el desarrollo de competencias, sobre todo del sector privado, quienes al parecer han entendido más sobre el responder a esta necesidad.

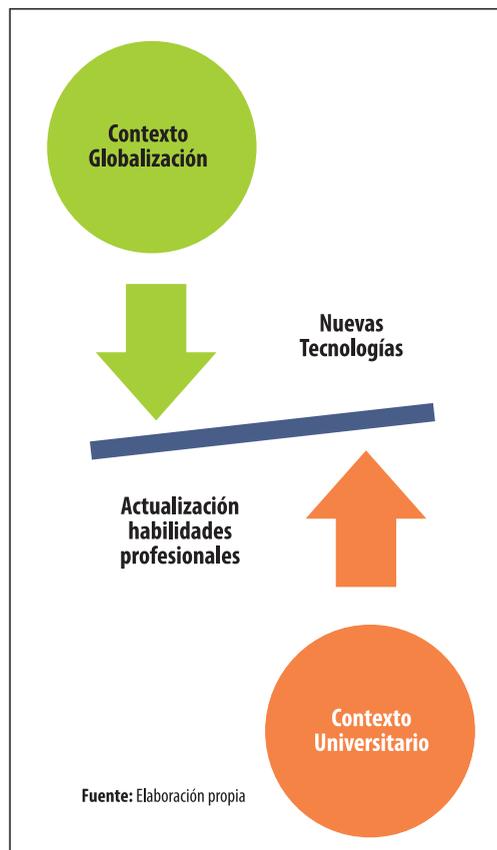
Resulta justificada, la preocupación de MINEDUCACIÓN (2016), por cuanto señalan un repunte estadístico que indica que cerca de 7 mil 400 millones de personas tienen acceso a internet, con la posibilidad de acceder de forma abierta a contenidos educativos, todo un acontecimiento de apertura del compartir el conocimiento, que sólo puede calificarse de “innovación educativa”. Este acontecimiento, debe originar en los Estados un espacio de aprovechamiento, no solo para sacar ventajas a las herramientas digitales, para la cual el sector de la educación superior está llamado a construir estrategias que permitan incentivar el uso de la educación a distancia, como alternativa para aumentar las competencias académicas estandarizadas, sino para que también sirvan en la formación de las competencias para la vida.

En consecuencia, muchos países latinoamericanos y caribeños, a través de la actuación de la academia universitaria han avanzado de forma sistémica en la instalación y ejecución de programas de infraestructura tecnológica computacionales para conectarse a la internet; creando una diversidad de portales web educativos abiertos para todos, inclusive muchos de ellos dedicados a la formación del recurso humano universitario representado en una primera línea por el profesorado, con la finalidad de aumentar sus competencias en el uso de los nuevos avances e innovaciones en las TIC.

Desde esa perspectiva, las TIC son entendidas como un puente o una inmensa puerta que se ha abierto para dar acceso a la información de la in-

novación, para desarrollar de forma acelerada otras áreas del conocimiento en general; trayendo consigo la inserción de nuevos temas como el uso de la robótica en diferentes campos, la mejora de procesos productivos y, la incursión de nuevas metodologías para la enseñanza apalancadas en sonidos e imágenes digitalizadas, las cuales ofrecen inmediatez en el requerimiento de contenidos instruccionales, disponible las 24 horas al día, los cuales han permitido mejorar la experiencia personal en el aprendizaje.

Todo ello, ha obligado a la academia a asumir nuevos retos de desarrollo profesional, sobre todo, el que corresponde a la inserción de las nuevas habilidades en los educadores para participar de forma adecuada en la tarea de enseñar a otros a través de internet. Es decir, han debido comenzar por crear una plataforma tecnológica exclusiva para la enseñanza de los docentes en el uso de las TIC; la cual tuvo una primera fase donde los educadores se ca-



**Gráfico 12.** Proceso sobre impacto de las nuevas tecnologías en las habilidades profesionales

lificaron como “exploradores”, tiempo en que aprendieron la forma de uso de la tecnología ofrecida por las computadoras e internet. En una segunda fase, los docentes tuvieron que subir de nivel para calificarse como “integradores”, en la cual adquirieron habilidades en el uso de software educativo, y finalmente un reducido grupo de estos lograron superarse a sí mismos y se convirtieron en “innovadores” creativos, por cuanto pudieron lograr desarrollar contenidos educacionales inéditos y adaptados a la realidad del país donde tienen vida profesional.

La dinámica educativa descrita, deja al desnudo la situación que afecta a una sociedad profesional que trata de equilibrar sus habilidades con lo tecnológico, lo que hace que en el ámbito educativo de las universidades, las exigencias profesionales sean mayores, por cuanto necesitan un mayor esfuerzo de actualización por parte de todos los integrantes de la organización. Al parecer, el norte de la supervivencia laboral está representado por la necesidad de adquisición de más habilidades y competencias que ayuden en este caso a cumplir con los objetivos institucionales.

Tanto es así que, ciertas habilidades como las requeridas para el campo de la computación pueden quedar obsoletas en corto tiempo; es decir, lo que un profesional aprende en el primer año de su carrera es posible que sea obsoleto o pierda vigencia cuando ingrese a un puesto de trabajo. Esta situación obliga a un cuestionamiento severo de las estrategias curriculares vigentes. Esta situación, en consecuencia, plantea un enorme reto para los directivos académicos encargados de gestionar el conocimiento y de construir la cultura de la innovación, por cuanto a todas luces se observa la necesidad de establecer a lo interno de las instituciones superiores, la posibilidad de ofrecer a sus colaboradores una educación permanente con contenidos recurrentes que dejen siempre abierta la posibilidad de una continua actualización, lo que obliga a la academia a integrarse a ese mismo ritmo de exigencia.

El mayor peso de esa explicación, sugiere que si se analiza bien el planteamiento del ejemplo referido en el párrafo anterior, lo que puede estar sucediendo en la actualidad (planteándose como hipótesis), es que un directivo académico que cree poseer la máxima suma de competencias en el área del uso de las TIC como educadores “innovadores”, en la realidad esas competencias gerenciales directivas pueden (sin saberlo) ser rebasadas por un profesional recién graduado, el cual haya tenido la oportunidad de haber sido formado con tecnologías y programas educativos superiores; quizás por ese motivo vemos como los jóvenes (nueva sociedad millenia’s) siempre

van en auxilio de las autoridades académicas, para salvarles la partida en X o Y conferencia y así evitarles la vergüenza, frente a un público que espera mucho más del directivo académico como ejemplo de profesionalidad y conocimiento.

Y por ello, es posible comenzar a comprender que nadie es dueño absoluto del conocimiento, que este es compartido y los académicos hace mucho dejaron de ser mesías idílicos que todo lo comprendían y todo lo sabían; para convertirse ahora en parte de una sociedad que depende de la colaboración para integrar los procesos que dan paso al conocimiento de la innovación y con ello al éxito profesional. Entonces, desde esta nueva perspectiva, resulta normal que un miembro de la academia necesite de colaboradores para superar sus propias deficiencias; y sería aún más lógico, el aceptar que los directivos como cualquier profesional, necesitan darse la posibilidad de actualizarse frente a la agresiva inclusión de los nuevos modelos de educación originados por la innovación.

Por otro lado, Díaz, Díaz, Pico y otros (2015), aseguran desde su perspectiva a las tecnologías como facilitadoras del cambio en el ámbito académico de la educación superior, por cuanto la ciencia y la tecnología van conquistando los escenarios de la vida humana, transformando el modo de pensar, de sentir y de actuar como aspectos fundamentales de lo cognitivo, del saber hacer y del saber actuar, como dimensiones esenciales del profesional moderno. Ante este enunciado, justifican la expansión generalizada de las TIC como herramienta que ha contribuido a modificar la vida de los países y la experiencia de las personas. Estos autores citando a Palamidessi (2006, p. 9), confirman el surgimiento de una “nueva forma de organización basada en las redes”; lo cual significa de fondo la transformación de los procesos educativos para el aumento de habilidades y competencias productivas en la población en general.

Se entiende por efecto que, los avances tecnológicos como las TIC, propician el cambio en todas las dimensiones conocidas, porque representan una seria experiencia personal y colectiva, determinada por la “ambivalencia y la incertidumbre”, como expresiones humanas que sólo pueden comprenderse desde el contexto de la sociedad afectada por el proceso de asimilación de dichos avances tecnológicos; porque “los ambientes virtuales de aprendizaje llevan intrínseco un cambio, una innovación educativa, justamente, por las características que les son propias”, según Díaz, Díaz, Pico y otros (2015).

Es posible en consecuencia, el observar a las tecnologías multimedia junto con el uso de las redes informáticas, como elementos detonantes de la revolución virtual en el mundo de la enseñanza y aprendizaje, porque han logrado crear nuevos procesos e innovaciones en la educación a nivel superior; ofreciendo la ventaja de reunir en un único sistema los distintos medios de comunicación empleados por el hombre, resaltándose la posibilidad de interactuar a distancia, utilizando medios escritos, gráficos, imágenes, sonido y video, los cuales pueden usarse de forma individual o conjunta, para crear un nuevo escenario donde el espectador explorador puede decidir cuándo y cuál cosa aprende, además de tener la posibilidad de contrastar con otras fuentes la veracidad de distintas informaciones estudiadas, usando para ello el mismo medio informático. Estas características, son difícilmente de ver reunidas dentro de un aula de clases tradicional, donde se le da prioridad y exclusividad a la voz y conocimiento del profesor, por ello las nuevas tecnologías la superan en versatilidad.

Lo dicho en el párrafo anterior, sirve para abordar la idea sobre que el aprender a trabajar con modernas tecnologías, implica en el fondo el aprender en condiciones de variación constante por el vertiginoso proceso de mejoramiento de los contenidos educativos de las TIC, y por el constante avance que muestran los propios equipos de computación o de informática. Pero para la academia, las nuevas tecnologías empleadas como herramienta de investigación científica, implica aprender a cambiar, aceptando que su aplicación modifica igualmente la manera de cómo se perciben algunos problemas, incluyendo la forma de plantearlos.

Otros aspectos, igualmente abordados por Díaz, Díaz, Pico y otros (2015), es lo relacionado con la explosión de la información, producto de la aparición de las TIC como herramienta que ahora soporta la incesante actividad de la sociedad del conocimiento. Desde hace tiempo, desde la academia se ha advertido sobre la preocupación, de que a pesar de la versatilidad de las TIC como sistema de apoyo a la ciencia y a la accesibilidad que ofrece la generación e intercambio de conocimiento, contradictoriamente, inclusive para los expertos, es imposible estar actualizados en relación al desarrollo de una disciplina; agravándose todos los días con la inclusión de nuevos contenidos disponibles en las páginas web existentes y, las que se crean a cada momento como producto de la innovación, las cuales se cuentan por millones..

Específicamente, la creación y gestión de páginas web por parte de las instituciones de educación superior, ayuda a que no solo los estudiantes, sino

también los profesionales desarrollen diversas habilidades instrumentales como: (a) las metodológicas, para la organización, planificación y resolución de problemas derivados de las ideas de negocio; (b) las tecnológicas, sobre todo el uso adecuado de las TIC para potenciar una gestión más efectiva de la gestión del conocimiento, y (c) las lingüísticas, como expresión oral y escrita, a través de la información publicada en las web y la presentación final de sus propuestas, según García, De León y Orozco (2017).

Estos últimos autores mencionados, hablan sobre los efectos benéficos de las TIC, por cuanto consideran que las mismas contribuyen al desarrollo de competencias de tipo interpersonal, fortaleciendo el ámbito de los intra-grupos. En ese sentido las personas pueden entrenar sus capacidades, con el fin de fortalecer el conocimiento de cómo se debe trabajar en equipo y comunicarse de forma efectiva con los demás. Es decir, para poder avanzar de forma satisfactoria en sus respectivos proyectos.

En ese sentido, las TIC ayudan la interacción y cooperación entre los académicos, y entre los académicos y la sociedad en su conjunto, en una dinámica que se puede observar a través del uso de los blogs y de las distintas redes sociales a las que están vinculadas las páginas web creadas por la institución universitaria. El uso de estas herramientas permite a los profesionales desarrollar una mayor capacidad crítica y autocrítica; al tiempo que contribuye a mejorar la visión para apreciar la diversidad y la multiculturalidad, lo que es especialmente relevante para el sector académico.

Finalmente, la iniciativa explicada puede ayudar a que los universitarios desarrollen gran parte de las competencias de conceptualización y de observar todo como un sistema. Otras habilidades que pueden adquirirse desde el uso de las TIC, están: mejorar el método de relacionar y aplicar conocimientos teóricos a la práctica, aumentar las habilidades de investigación; como también el incentivar el aprendizaje continuo, aumentar la creatividad, el liderazgo, la habilidad para trabajar de forma autónoma, la capacidad para diseñar y gestionar proyectos, el espíritu emprendedor y la motivación por llevar a cabo proyectos de calidad.

### ***Liderazgo: El arte de gerenciar en instituciones de educación superior***

A lo largo este libro, se ha mencionado en varias ocasiones la palabra liderazgo, sin mayores referentes, pero a estas alturas se hace necesario explicar muchas de las habilidades que deben poseer los directivos académicos en

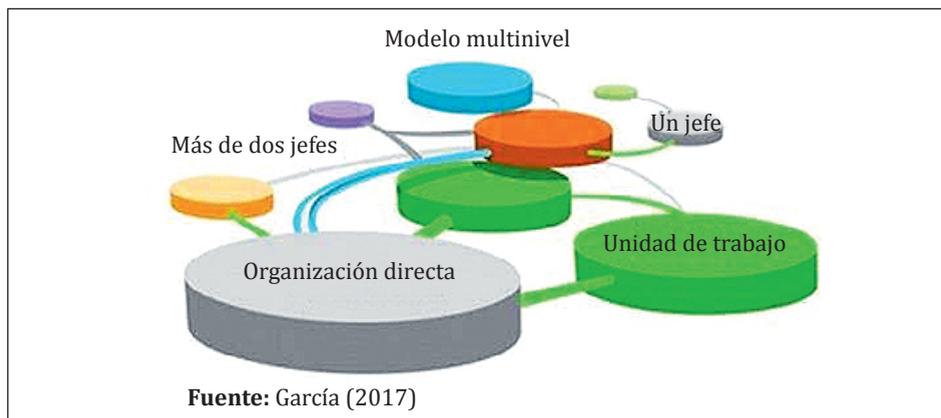
cuanto al arte de guiar a los equipos de trabajo. Desde este punto de vista, el liderazgo educativo y la actuación de los directivos universitarios se pueden considerar como el más importante recurso con que cuenta la institución de educación superior para ser eficaz y eficiente en pro de lograr sus objetivos organizacionales.

Por lo menos, esa perspectiva es recogida por García (2017), quien asegura que la mejor forma de vincular la calidad académica es a través del desarrollo de procesos de cambio y mejora de la actitud y el comportamiento de los directivos de las escuelas; claro está, considerando a las universidades como sistemas organizacionales complejos en constante transformación. En ese sentido, el liderazgo de los directores académicos, “se enfrenta a una sociedad donde los cambios se han convertido en una prioridad permanente, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, cambios en los programas y currículos por mencionar algunos”. Por otro lado, al analizar los cambios sociales, los valores de comunicación, interrelación e inclusión, las instituciones educativas son consideradas como entidades abiertas a las comunidades, y con esa visión se suman nuevas características a los aspectos del liderazgo en el sector de la educación en todos sus niveles.

En ese sentido, la actuación de los directores también ha ido cambiando, donde ahora debe encontrar el equilibrio entre las presiones externas: crisis económicas, ranking, resultados académicos y los problemas de la comunidad educativa, como parte normal de su día a día. Al detallar más estos aspectos, García (2017) citando a Manzano (2012), advierte el surgimiento de nuevos estilos y teorías sobre el liderazgo, como aspecto importante para alcanzar la excelencia en la educación; uno de esos conceptos es el “liderazgo distribuido” (LD), el cual hizo aparición recientemente y del cual se hablará un poco más.

Pont (2008, p.19) citado por García (2017), establece que un “buen directivo, es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones”. Y para explicar el concepto de liderazgo distribuido, asume la misma línea de Harris (2007, 2013 y 2015); Elmore (2008); Bolden (2011), Pearce (2007), entre otros, por lo cual los cita a todos; desde sus coincidencias definen LD como un concepto emergente, apropiado para describir la cultura organizacional del sector educativo, y el mismo se comprende como un estilo de dirección compartida, la cual se sustenta en una filosofía incluyente de orden colectiva; pues esta definición se alimenta igualmente de las bases de la teoría del

liderazgo tradicional, centrándose en la descripción de las habilidades, rasgos y comportamiento de las personas con responsabilidades gerenciales. Además, determinan que este tipo de liderazgo es sostenido por niveles, los cuales mencionan como: Sistema, Organización Directa, Unidad de Trabajo, Modelo Multinivel de Liderazgo, los cuales simbolizan a todos los miembros de la organización y de la gestión, tanto formales como informales.



**Gráfico 13.** Sistema de liderazgo multinivel de Calder (1977)

De toda esa complicada explicación, se pudo extraer que el LD comparte muchos principios con los significados y características con otros conceptos como el liderazgo compartido, liderazgo colaborativo, liderazgo democrático y liderazgo participativo; y reúne una variedad de prácticas que ayudan a los directores fijar políticas organizacionales y ejercer influencia, y esto lo hace a través de personas encargadas en todos los niveles institucionales; y en ese sentido, supera los viejos esquemas piramidales de distribución del poder directivo en las organizaciones, predominando el trabajo en equipo sobre las características personales del líder.

El aspecto más resaltante hallado por García (2017, p. 1102), es el estilo más característico del LD, es que este logra enfocar toda su energía en la interacción entre el director y los empleados, momento donde se logran reconocer las percepciones de todos los miembros del equipo de trabajo, en la tarea de facilitar la toma de decisiones de forma consensuada, usando el líder una práctica común apalancada en la confianza y la delegación de responsabilidades, inclusive el compartir la autoridad con aquellos colaboradores que no son formalmente designados o definidos como gerentes o ejecutivos. Y

en cuanto a las características generales del liderazgo distribuido, estas se extrajeron de los hallazgos del autor referido en este mismo párrafo, y se representan de la siguiente manera:

Las formas de liderazgo más participativas funcionan mejor en tareas complejas.

- Al delegar el trabajo y distribuirlo la suma es más que las partes.
- Es la práctica de liderazgo que se funda sobre el trabajo de dos o más líderes.
- El trabajo de dos o más líderes se hace separada e interdependientemente.
- Trabajo participativo da como resultado el aprendizaje.

Por otra parte, García, Gómez, González y Coronel en Murillo (2017), al profundizar en el tema del liderazgo distribuido agregan a través de las conclusiones del estudio de su caso, que para el sector educativo “se ha iniciado una nueva cultura que apuesta por el reparto del poder y de la toma de decisiones”, pero este tiene un camino lleno de obstáculos, por ello, para que este tipo de liderazgo sea aceptado en plenitud, se requiere del consenso de cada uno de los actores participantes en la gestión educativa, y ese consenso parte de la iniciativa de que los profesores se reúnan para planificar la mejor forma de distribución de las competencias y responsabilidades.

Sin embargo, la estructura orgánica de las instituciones universitarias, ha avanzado mucho en ese sentido, por lo menos a través de la aparición de la figura de los consejos académicos en muchas universidades, lugar donde se discuten muchas de los asuntos de relevancia para la comunidad universitaria. Pero, Moral, Amores y Ritacco (2016) citados por Murillo (2017), explican que para que se logren los cambios en la forma de distribución del poder, se debe propiciar el cambio de la cultura organizacional, la cual se muestra inamovibles en muchos otros escenarios; sin embargo, esa transformación hacia LD sería posible si las esferas ejecutivas salieran de su zona de comodidad y, obedecería al esfuerzo de instauración de un modelo de liderazgo colaborativo mucho más democrático.

En todo caso, a este nivel de entendimiento se sabe que existen muchos estilos de liderazgos, los cuales van desde las formas más autocráticas, otras moderadas y unas tantas más mucho más cercanas a los modelos democráti-

cos y participativos, donde inclusive se respeta el liderazgo de los profesores y estudiantes; pero lo cierto es que cada una de estas formas obedecen a una lista de ventajas y desventajas, todo dependiendo de la naturaleza de la organización. De todas maneras, lo importante estaría representado por el hecho que, dentro del núcleo de poder, donde las decisiones de mayor nivel cobran vital importancia para la vida institucional, esté anclado allí, un liderazgo bien definido que sea capaz de afrontar las vicisitudes y, actuar en beneficio del interés organizacional.

Lo verdaderamente preocupante, sería el concebir una organización universitaria desprovista de la figura del líder, porque de la lectura de los intensos debates académicos, se ha sustraído la idea clara que ejercer la dirección gerencial no implica necesariamente el ejercer el liderazgo frente a los equipos de trabajo, y viceversa, se puede ser líder y no ejercer la dirección. De forma contradictoria, ha surgido como una verdad que el liderazgo no se decreta ni se hereda, sino que en teoría se forma desde la personalidad del individuo y se fortalece con la con la educación y la experiencia.

Pero, es bueno recurrir a los clásicos como Mintzberg, Herry; Ahlstrand, Bruce y Lampel Joseph (2006), quienes señalan que el líder y el directivo son personajes distintos, los cuales hacen la misma función para dos grupos diferentes; el primero ejerce su acción en los espontáneos y el segundo lo hace frente a los organizados. De esta concepción de la personalidad de ser líder y directivo, surge la visión de los conceptos líder formal y líder informal, para poder dejar claras las diferencias. Para ser prácticos, se resumen las diez funciones para el logro de objetivos aportadas por este autor al tema que nos ocupa ahora; para ello las funciones del líder las divide en tres categorías: (a) interpersonales, (b) informáticas y (c) decisionales, y advierte que cada una de ellas es usada según la cultura de la organización. A continuación son descritas de forma breve:

**Interpersonales:** (1) De representación: actúa en nombre de la institución, firma la documentación, recibe a clientes y acompaña en visitas oficiales, asiste a reuniones externas y preside ciertas ceremonias. (2) De líder: domina todo el comportamiento administrativo; para ello escucha, da instrucciones, capacita y evalúa el desempeño de su equipo de trabajo. (3) De enlace: fomenta las relaciones; obtiene información y aceptación; forma parte de comisiones; asiste a reuniones y ayuda a formar y ejerce las políticas de la organización. **Informáticas:** (4) De monitoreo: obtiene información, detecta amenazas y oportunidades. (5) De difusión: envía información a su

equipo de trabajo. (6) De portavoz: rinde informes a personas externas a la organización; informa a las dependencias oficiales. **Decisionales:** (7) Emprendedor: innovar e iniciar mejoras en los bienes, servicios y procesos. (8) Manejo de dificultades: actúa correctamente durante las crisis o situaciones conflictivas. (9) De asignación de recursos: programar, solicitar autorización y realizar actividades presupuestarias. (10) De negociador: presidir en transacciones rutinarias y extraordinarias (sin límites fijos), para llegar a acuerdos beneficiosos con el fin de conseguir las condiciones o recurso requeridos por la organización.

Según, Elizondo (2011) citando (AACSB 2010), los directores académicos responden a varios constituyentes integrados en la normativa institucional, en ese sentido se establece la relación profesional con los profesores, con la administración central y con los estudiantes, y deben servir los variados intereses de todos. De este panorama surgen varios aspectos a considerar: (a) El rol de director académico lo coloca al frente de los cambios organizacionales. (b) Las responsabilidades derivadas de la toma de decisiones de los directores académicos de forma normal se desenvuelven entre el organigrama y las personas de apoyo necesarias, y contempla las siguientes áreas a saber: 1.) programas educativos/currículos; 2.) selección, promoción y desarrollo de profesores; 3.) asuntos estudiantiles; 4.) finanzas, y 5.) relaciones públicas y de alumnos.

Por otro lado, Pérez, Guarín y Romo (2015), hablan de liderazgo transformacional, donde describen las habilidades del líder que posibilita el mejoramiento de las capacidades individuales, donde la responsabilidad de la dirección organizacional se aboga y planifica en función del fortalecimiento de las capacidades grupales, y con ello el líder se prepara para hacer frente al trabajo productivo y a los ambientes dinámicos que se han explicado a lo largo de estas páginas. Es decir, a un directivo que reúna las cualidades de líder y se constituya en ejemplo para sus seguidores, siempre lo persigue la necesidad de transformar la comunidad donde tiene vida; y como principal característica de este tipo de gerente, este posee la capacidad de guiar las acciones de mejoramiento en los procesos de acción, motivación y potencia, del compromiso organizacional requerido para alcanzar los objetivos institucionales.

Otras características, referidas por Pérez, Guarín y Romo (2015, p. 205206) citando a Bass y Riggio (2006), las cuales describen la naturaleza de los directores que se califica como líder transformacional, como muestra las describimos a continuación:

- a) **Influencia idealizada:** en este caso los líderes transformacionales se constituyen en modelo para los seguidores, por cuanto son admirados, respetados y se perciben como personas confiables; la forma en que se observa este tipo de dirigente, es cuando los seguidores se sienten identificados con el líder y desean imitarlo.
- b) **Motivación inspiradora:** El líder muestra comportamientos y actitudes que motivan e inspiran a los demás, dando la oportunidad de mejorar el desempeño del grupo de trabajo. Es decir, es capaz de despertar el espíritu combativo, el entusiasmo y el optimismo de sus seguidores. Posee la capacidad de comunicar la visión organizacional, para que sea aceptada por todos, para lograr esto debe ser una persona carismática.
- c) **Estimulación intelectual:** Posee la capacidad de estimular en sus seguidores la creatividad e innovación, y esto lo hace por medio de la orientación sobre las características de los nuevos escenarios, cambiando variables y paradigmas, estableciendo las reglas de juego y resolviendo eficientemente los conflictos, redireccionando la forma de resolver los problemas para la consecución de nuevas fórmulas para alcanzar las soluciones.
- d) **Consideración individualizada:** El director como líder, presta especial atención a las necesidades personales de cada uno de los miembros de su equipo, lo ayuda en su crecimiento profesional y a que encuentre el camino hacia el logro de objetivos; porque debe actuar como un mentor, lo cual permite llevarlo a niveles más altos del desarrollo de su potencial productivo. En medio de esta dinámica, el líder transformacional posee la capacidad de comparar, confrontar y sopesar, para aceptar aquellas propuestas derivadas de las necesidades y deseos de sus seguidores, buscando su aceptación en el equilibrio de las diferencias.

Sobre la práctica gerencial, Inciarte, Vera y Leal (2014), hablan que las competencias giran en torno al trabajo grupal, en ese sentido llegan a atiborrarse de información relativa al liderazgo en su variedad de formas, modelos y estilos; en un esfuerzo por llegar a entender que el gerente y el líder son entidades sinónimas; y haciendo uso de la razón para llegar a la verdad, concluyen que para ser un buen gerente, se debe también ser un buen líder.

Lo interesante de la propuesta de estos últimos autores referidos, es que lograron listar una variedad extensa de aspectos negativos que definen al “gerente oscuro” desde la óptica de la “gerentopatía” como nuevo concepto que explica algunos temas de la perspectiva del liderazgo, que casi nunca se abordan. Sólo como referencia, en esta literatura se manejan conceptos como: liderazgo oscuro, liderazgo compulsivo, liderazgo narcisista, liderazgo

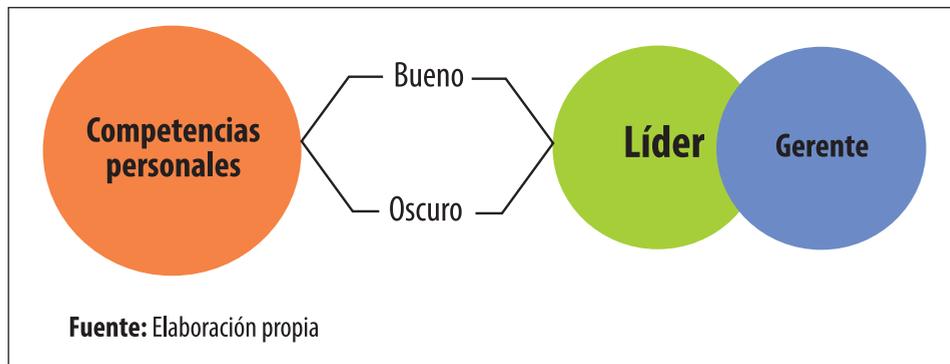
paranoico y liderazgo pasivo/agresivo, y otras tantas formas que describen los aspectos negativos de la gerencia, las cuales se han revisado para poder extraer de ellas el deber ser del estilo de dirección de las entidades de educación superior.

En ese sentido, Inciarte, Vera y Leal (2014), describen al líder oscuro, como un personaje al cual le faltan competencias para desempeñar su rol de gerente; y esto trae como consecuencia la aparición de trastornos conductuales que se conjugan para ocasionar problemas de todo tipo en el entorno organizacional. La aparición de muchas patologías que sufren las organizaciones, pueden tener su origen en el mismo momento cuando se crean, donde surge la necesidad de establecer la estructura institucional, los cargos, los roles, las operaciones, la tecnología, entre otros, todos ellos se juntan para conformar un esquema de pensamiento recurrente que se aplica al talento humano, es decir, de forma ilógica se actúa primero pensando en la parte operacional antes de los procesos de desarrollo, porque dentro de las organizaciones se tiende a observar todo exclusivamente de forma operativa.

En general, se ha entendido que a partir de las características negativas de los estilos gerenciales, también se puede establecer algunos aspectos que resalten el deber ser del liderazgo, por ejemplo: se puede construir la imagen del líder adecuado, este debe reunir dentro de su personalidad la confianza, la comunicación asertiva, la capacidad de compartir errores, erradica en sus seguidores el temor hacia su rol de jefe hablando acerca del miedo y describe la visión organizacional con el propósito de atenuar cualquier distorsión en ese sentido.

Inciarte, Vera y Leal (2014), describen igualmente “el rol del verdadero líder” como parte de la personalidad que genera las buenas prácticas gerenciales; en ese sentido, todo director debe ser un educador (coach), y el mejor sería aquel que observando sus propias necesidades de crecimiento, toma en cuenta las necesidades de su grupo de trabajo, y de toda la organización, ubicándose dentro de un contexto específico, y busca la oportunidad de desarrollo entre todos. En ese sentido, el crecimiento organizacional, dependerá de la calidad del liderazgo que interviene, es decir, el líder que guía, modela y exige respuestas adecuadas de sus seguidores, porque el descuidar los detalles de dirección del grupo, puede afectar el rendimiento organizacional. Entendiendo, que el “compromiso del líder es enseñar a los demás a desempeñarse dentro de una organización, como proactiva y cambiante”.

Desde la distribución de los gerentes oscuros, se ha podido confirmar la visión de Mintzberg, Herry; Ahlstrand, Bruce y Lampel Joseph (2006), por cuanto Inciarte, Vera y Leal (2014), coinciden al establecer que la figura del gerente y el líder están asociadas, pero no configuradas dentro como un ser único; destacando que, por esa dualidad se pueden diferenciar los buenos gerentes de los malos. En todo caso, un buen gerente, surge desde las competencias del líder, y para su formación no existen recetas exactas que determinen o prediga su aparición; solo se puede decir que los gerentes deben estar preparados mental mente para enfrentar retos, acciones y escenarios complejos, donde el talento humano es el factor determinante para marcar el éxito de la gestión directiva.



**Gráfico 14.** Proceso diferencial entre gerente y líder, en cuanto a su estilo de gestión



## Capítulo 4

### **Transparencia y Ética** **Habilidades gerenciales para la rendición de cuentas** **en la gestión directiva**

#### ***El poder directivo como habilidad esencial en la gestión institucional universitaria***

Es lógico comenzar este capítulo, revisando la definición de la palabra poder, claro está desde el punto de vista gerencia, para ello se recurre a Robbins y Judge (2009), quienes al hablar del poder en las organizaciones, se refieren a la capacidad que tiene un directivo o directiva para influenciar en el comportamiento de sus colaboradores, hasta el punto de hacer que éste actúe según los deseos del directivo o la directiva. Esta expresión sobre el poder, hace suponer una relación de dependencia, donde el director despliega un potencial que no requiere actualizarse para que sea eficaz.

En ese mismo sentido, Robbins y Judge (2009), hablan sobre que la naturaleza del poder da por hecho la posesión del mando al director por su jerarquía dentro de la institución, aunque no requiera usarlo, es decir, que el poder “puede existir sin que se use”; por lo cual, lo califican como una capacidad o potencialidad que forma parte del sujeto que ostenta un cargo directivo. Es probable que, una característica relevante de éste concepto es el considerársele como una función de dependencia; puesto que a mayor sea la dependencia de los colaboradores en su relación con un directivo o directiva, mayor será el poder ejercido de éstos últimos sobre los colaboradores.

Desde esta explicación, se desprenden algunos ejemplos que vale la pena citar de estos autores: (a) Una persona tiene poder sobre otra, sólo sí la persona con poder posee el control sobre algo que desee la persona dependiente. (b) En el caso de una persona que desee obtener un título universitario y para conseguirlo debe aprobar cierta asignatura, y para ello solo hay un profesor para impartirlo, pues ese docente tendrá poder sobre el as-

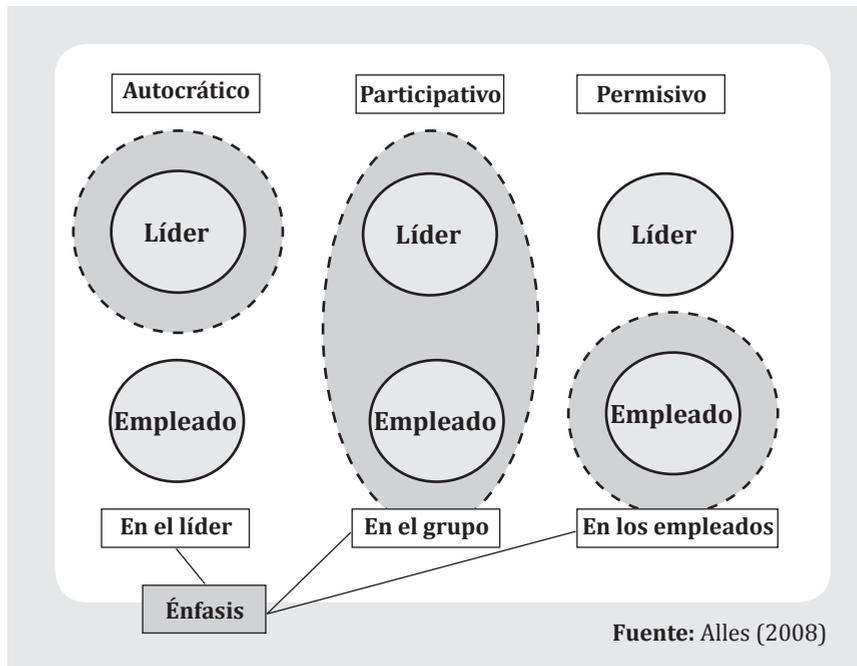
pirante al título universitario, porque las alternativas del estudiante son muy limitadas, y el deseo de alcanzar una meta lo hace subordinarse a los deseos del profesor. (c) De manera similar, un trabajador puede aumentar el rendimiento laboral, cumpliendo con el mandato de un gerente, quien tiene la decisión de remunerar mejor su esfuerzo, en caso contrario, también puede castigarlo con el despido por no llegar a cumplir las metas demandadas; en ese sentido, el deseo o necesidad del trabajador para conservar su puesto de empleo, le da poder al gerente de controlar y exigir mayor esfuerzo al trabajador en cuestión.

Desde esta serie de ejemplos, se puede suponer que los requerimientos para hacerse del poder son muy pocos, y el mismo, en consecuencia no puede formar parte del concepto de liderazgo participativo, porque colindan desde la perspectiva que el liderazgo depende de las habilidades y cualidades personales para persuadir a otros, mientras el poder es heredado desde un cargo o *status* social alcanzado; aunque si se piensa un poco más, el concepto de poder, sí puede acompañar la definición de director o gerente, por cuanto dentro de las organizaciones el nivel del cargo le da el estatus necesario para decidir ejercerlo, dando como justificación las explicaciones aportadas en los tres ejemplos anteriores.

Para Allen (2008, p. 166), el poder forma parte del comportamiento de los supervisores y directivos, y este a su vez influye en el comportamiento organizacional; desde esa idea, el poder está conformado por una serie de elementos con características psicosociales que intervienen dentro y fuera de las organizaciones. Ahora bien, el comportamiento relacionado de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa. Es decir, “cuando se diseñan patrones de comportamiento dentro de las organizaciones, esto se realiza considerando los roles de los directivos (de diferente nivel, desde el número uno a los denominados ‘mandos medios’) y de los empleados”, en palabras cristianas: el juego del poder es determinado de forma predeterminada donde los jefes o directivos actúan de una determinada forma y los empleados lo hacen respondiendo de otra manera; a la final unos y otros esperan ciertos comportamientos dependiendo del rol que desempeñen en el juego del poder.

Desde la serie de ejemplos que aporta Allen (2008), se entiende que un directivo o gerente, puede ocupar dos roles dentro de la cadena de mando: en un primer lugar ocupa el de jefe que da órdenes a sus colaboradores, y en otra situación puede fungir como empleado que rinde cuentas a su jefe inme-

diato, el cual es un director de mayor rango; por ello el jefe se comportará de acuerdo a la persona que tenga al frente: sea un superior o un colaborador, en cualquiera de los casos su comportamiento generalmente es diseñado por la organización, o está preestablecido en las normas sociopolíticas que rigen al grupo. Desde estos aportes, se identifican tres estilos de ejercer el poder a través de los gerentes, que en este caso se describe como un director en su rol de líder impuesto desde su título de jefe: (a) Estilo autocrático: en el cual el directivo da órdenes directas sin tomar en cuenta las apreciaciones de los empleados (se hace lo que se ordena). (b) Estilo participativo: El poder es compartido, las decisiones sobre las órdenes son consultadas y aceptadas por todos los actores. (c) Estilo permisivo: Es donde el directivo delega todo el poder en el grupo de empleados, y por ende no lo ejerce.



**Gráfico 15.** Estilo de poder

Por otro lado, Bonifaz (2012), considera como necesidad que en toda organización, debe preponderar un estilo de poder que transforme y vigore el incremento de la producción, bien sea mediante el entrenamiento o la comunicación asertiva. Una organización inteligente, se preocupa por implantar nuevas formas del empleo del poder, esto conlleva a prestar mucha

atención a las relaciones laborales, aparte de evaluar frecuentemente la estructura organizacional para la redefinición de los procesos que se desarrollan en la cadena de mando, con el fin de flexibilizarlos lo más posible. Por ello, cree que la dirección de las organizaciones deberían enfocar algunos de sus objetivos hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, con el fin de contribuir a adoptar un estilo de gerencia participativo en la toma de decisiones. En este sentido, resulta igualmente importante la instauración de un ambiente de confianza, acompañado de la flexibilidad, puesto que esta permite lograr mejores resultados en cuanto al rendimiento de los grupos de trabajo.

Cuanto más se indaga sobre el tema, se puede relacionar el término poder a otros conceptos, por ejemplo, al término inglés “governance” como “buen ejercicio del poder”, el cual se asocia al conjunto de políticas, métodos y prácticas específicas formales e informales, usadas por las instituciones de educación superior en el proceso de toma de decisiones eficaces y actuar en consecuencia de los intereses de la organización. En ese sentido: “El ejercicio del poder y la gestión están unidos entre sí y tienen que ver con la preparación y ejecución de las políticas”, según Díaz, Reus y Balpuesta (2013) citando El Banco Mundial (2000).

Entendiendo de esa relación, formulada por Díaz, Reus y Balpuesta (2013, p. 7), que el buen ejercicio del poder depende de la existencia de tres elementos operativos esenciales y cuyo entendimiento puede fortalecer la instancia directiva organizacional, estos se transcriben a continuación: (1) Principios fundamentales del buen ejercicio del poder: (a) la libertad académica; (b) el ejercicio compartido del poder (shared governance); (c) claridad en cuanto a derechos y deberes; (d) selección por méritos o meritocracia; (e) estabilidad financiera; (f) revisión periódica de los estándares y (g) rendición de cuentas (accountability). (2) Instrumentos para el logro de un buen ejercicio del poder: (h) la prácticas presupuestarias y la gestión financiera; (i) información para la toma de decisiones; (j) nombramiento o elección de directivos; (k) seguridad en el empleo; remuneraciones y los deberes de los docentes; (m) comisiones externas de revisión y acreditación y, (n) estatutos y manuales institucionales. (3) Obstáculos para un buen ejercicio del poder: (o) falta de visión; (p) falta de compromiso político y financiero y, (q) condiciones iniciales desventajosas.

En ese mismo orden de ideas, Frías, Sánchez y Ucrós (2009), encontraron evidencia empírica que señala al estilo gerencial ejercido por los directi-

vos universitarios como término equivalente al liderazgo. Este a su vez, tiene como base tres fuentes de poder: (a) La del cargo: esta es proporcionada por el rango que ocupa dentro del grupo directivo en el organigrama de la institución, en este caso solo es útil en las primeras etapas de construcción del liderazgo gerencial. (b) El conocimiento: este es alcanzado a través de la formación y la experiencia profesional; constituye la base fundamental para que el directivo o directiva ostente el respeto y la confianza de sus colaboradores. (c) La personalidad del directivo: el poder gerencial al igual que el liderazgo político, puede surgir del carisma y la actitud del directivo; es decir, este puede utilizar un estilo de poder considerando y de acuerdo a cada una de las situaciones que se le presenten para la toma de decisiones en el nivel gerencial.

Otro aspecto del tema, esta vez abordado por Hirsch y López (2014), advierte sobre los excesos en el ejercicio del poder directivo en las instituciones de educación superior, en este caso numeran dos efectos atribuibles a los de estilo gerencial oscuros, estos se explican de la siguiente manera: (a) La relación vertical del poder de autoridades centrales sobre los colaboradores, al igual que la ausencia de contrapesos y oposición crítica, hace que la mayoría de los subalternos vivan en medio de relaciones de fuerza que provocan temor o dependencia, y forzando a los colaboradores al uso de estrategias de sobrevivencia como la tendencia a refugiarse en la “zona de confort” para evitar actos de injusticias. (b) El uso excesivo del poder autoritario de los directivos o directivas puede dejar en segundo término el cumplimiento de los principios éticos, cuya consecuencia es el desvanecimiento de la posibilidad innovadora en empleados como los profesores, los cuales tienen la responsabilidad social de la formación de jóvenes bajo una concepción educativa articulada con los principios democráticos.

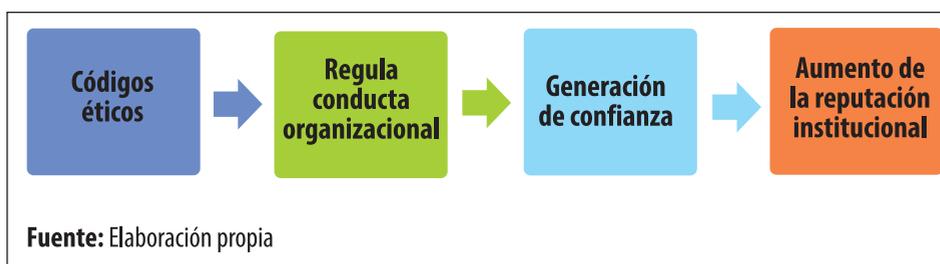
### ***Sobre la ética directiva y organizacional***

García (2017), citando a López Aranguren (1979), cuando habla de ética, dice que en el lenguaje común se tiende a relacionarla con el término responsabilidad con causa, incluso con culpa. En esta línea discursiva, la raíz del concepto principios éticos se puede encontrar en la forma de responder a la “...exigencia de dar razón ante los demás de lo que hacemos o dejamos de hacer”. O mejor dicho, una exigencia profesional originada desde la necesidad de ajustar la conducta personal, con todo aquello que los demás esperan de nosotros a la hora de establecer cualquier tipo de relación.

Por su parte, Baena (2015), contextualiza la ética en el marco de la seguridad y la defensa, “...como aquel comportamiento direccionado a la generación de conocimiento y doctrina que no pongan en riesgo a la seguridad integral y a la defensa”. Igualmente, el direccionamiento de las estrategias organizacionales y la conducta profesional, deben buscar de la misma forma el apoyo de la ética y el humanismo, para el intercambio honesto sobre los factores psicosociales y emocionales, influyentes en las dinámicas sociales para ser valorados positiva o negativamente en su justa dimensión.

Eso mismo, ocurre con las organizaciones, también dependen de esa probidad en la respuesta que pretende cumplir con las expectativas legítimas de la sociedad para mantener y afianzar la credibilidad en las instituciones. Parte de estas expectativas tienen un carácter moral, pues, la ética se refiere al reconocimiento y consideración, como efectos de la aceptación social como persona (natural o jurídica) con igual dignidad, merecedoras de aprobación y respeto. En ese sentido: “La ética se encarga de explicitar y justificar y, en el caso de las éticas aplicadas, de llevar a la práctica estas expectativas y presupuestos morales”, según García (2017) citando Cortina; García Marzá (2003).

Continúa García (2017), ahora citando a Schwartz (2004) y Lozano Aguilar (2007), explica sobre la necesidad de concebir apropiados códigos éticos y de conducta dentro de las organizaciones, esto como primer paso para lograr la generación de confianza; es asumir el compromiso con la elaboración y publicación de las normas que rigen la conducta, para lograr relacionarnos de forma civilizada con los demás y con el mundo que nos rodea. “Se trata de documentos formales donde encontramos una declaración explícita de los valores que deben orientar la conducta de empleados y directivos, propiciando así las buenas prácticas y marcando el carácter y la personalidad de la organización” Su función es, por lo tanto, doble: desde el punto de vista



**Gráfico 16.** Proceso ético en las instituciones de educación superior

interno, formalizar los valores y criterios de decisión que definen la cultura organizativa propia, así como la conducta que se espera de sus empleados; desde el punto de vista externo, gestionar la reputación de la organización.

La lógica aplicada en esa idea, está arraigada en el criterio que la principal función de los códigos éticos es el de representar los valores que definen el carácter moral de la organización, como también los compromisos institucionales dispuestos a asumir para crear una voluntad común que regule las conductas necesarias para materializar una vida civilizada. Al respecto, García (2017), resalta la importancia de los códigos corporativos sobre ética, porque el valor de estos es sopesar el aumento del carácter global de muchos de los problemas con los que deben lidiar las organizaciones modernas (sin importar su tipo o razón social).

En ese sentido, se entiende de toda esa explicación, la importancia de la ética profesional de los directivos académicos, la cual ahora enfrenta retos globales y multiculturales. Apartando las limitaciones que imprimen los aspectos geográficos generales del derecho, las culturas y las religiones, los aspectos éticos bien documentados, pueden ser de gran valor, por cuanto presentan los valores, compromisos y conductas propias de la organización; su forma de actuar frente a la comunidad (hoy globalizada), mostrando la mejor imagen de las personas que representan la institución, su carácter, su forma de ser y hacer profesionales propios y colectivos. En definitiva, se está hablando de los valores morales expresados en las directrices orgánicas institucionales universitarias, de cara a la interacción con el mundo y la mejor forma de contribuir a los modelos de desarrollo.

Sin embargo, Hernández-Zubizarreta, Ramiro (2009) citado por García (2017), advierte una serie de debilidades en las instituciones de educación superior, por cuanto supone la falta de concreción de los valores éticos, el incumplimiento frecuente de los compromisos y de las conductas reguladas, siembra la duda generalizada que hace desconfiar sobre la probidad de los códigos de ética como carta de presentación de las organizaciones. Claro está, esta presunción se fundamenta a través de la falta de participación de los empleados y del resto de grupos internos, en ayudar en la redacción de las normas y reglamentos institucionales; esta situación ha disminuido la eficacia de los códigos éticos, eso sumado a las malas prácticas administrativas y a la presencia del fraude como conducta insana, han arrastrado consigo la credibilidad sobre la asimilación de estos necesarios mecanismos de autorregulación, por lo menos frente a la opinión pública. Debiéndose entender,

que los códigos de ética debieran ser para muchos el principio y el fin de la comunicación de la responsabilidad social de las organizaciones y por ende el reflejo de la reputación de su clase directiva.

Haciéndose eco de esa misma denuncia, Arango y otros (2016) citando a (González, 2013), afirman que actualmente se hace necesario el redefinir los criterios sobre la gestión de la dimensión ética en las organizaciones debido a la presencia de las malas prácticas gerenciales relacionadas con los abusos de poder y la transgresión de una variedad de normas morales impuestas desde las leyes, la cultura y la sociedad misma. Sin ánimo de desanimar, promueve la idea de favorecer la existencia de comportamientos éticos, entendiendo que no resulta fácil el concebirlos, y mucho más difícil mantenerlos actualizados y acordes a las exigencias de la actividad profesional que busca hoy producir más riquezas sin importar el costo que ello implique.

Existe la presunción, la cual señala que los códigos éticos, a veces denominados indistintamente códigos de conducta, pueden contribuir a fortalecer las relaciones institucionales en sus ámbitos interno e externo; por ello se hace prioritario para los directivos y directivas el revisar el contenido de la literatura especializada o, a través de investigaciones científicas que se encargan de describir las diferentes actitudes, entre hombres y mujeres, con respecto a la dinámica ejercida por los códigos éticos o de su implantación en las instituciones, para resaltar en definitiva, que la ética es fundamental para el buen funcionamiento organizacional, porque la ética debe formar parte de las estrategias, por cuanto ésta permite mejorar el rendimiento e incorpora los intereses de los “stakeholders” en las decisiones gerenciales, según Tan y Ko (2014); Ruiz, Ruiz y Martínez (2012); Ibrahim, Angelidis y Tomic (2009) Stohl, Stohl y Popova (2009) citados en García (2017).

Carrillo y otros (2015), explican el valor de las instituciones de educación superior frente al fomento de los valores éticos, para ello abordan los aspectos deontológicos de la profesión docente, analizando contextos críticos simulados del quehacer educativo en los diversos campos de desempeño y la investigación. A partir de esta visión, “la calidad de la actuación o de la praxis constituye un compromiso ético de las instituciones formadoras, de los estudiantes y de los profesionales egresados”. Al parecer parte de la solución al dilema del comportamiento gerencial, está en la fórmula de la educación basada en competencias; la cual trata la consideración de incluir al currículo académico una orientación ética del quehacer, de modo que una actuación profesional de excelencia incluya un compromiso con la calidad,

la justicia y la bondad de la praxis; una actividad en un sentido humanista, moral y político, más que en un sentido instrumental. Un tema que merece ampliarse un poco.

Se puede agregar, observando el mundo organizacional representado por las instituciones universitarias, el cual se caracteriza por recortes presupuestarios, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, pues, no llega a sorprender que muchos profesionales empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables desde el punto de vista moral. Entonces, no es difícil afirmar que los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta.

Según Robbins y Judge (2009, p. 26): “Nunca ha habido una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético apropiado”, considerando que a medida que transcurre el tiempo parece afectar la línea que separa lo correcto de lo indebido, la cual observan se ha vuelto aún más tenue. En la vida ordinaria, pueden observarse infinidad de situaciones que indica la generalización de la violación flagrante a la leyes y a los códigos de conducta, inclusive los autores citados en este párrafo dan algunos ejemplos de ello: Entonces, en las organizaciones los empleados pueden mirar a sus compañeros el involucrarse en prácticas carentes de ética y cuando se ven acorralados, se oye a estas personas dar excusas como: “todos lo hacen”, o “hoy día se tiene que aprovechar cada ventaja”, en esas situaciones hipotéticas, puede denotarse la necesidad de profundizar en el tema de la ética, como solución a muchos males por los cuales atraviesan las instituciones como las universitarias.

En ese sentido, la responsabilidad de la conducta organizacional recae en los hombros de sus directivos; para Robbins y Judge (2009), los gerentes y sus organizaciones responden a este problema desde muchos enfoques: (a) Escriben y distribuyen códigos de ética que guían la conducta interna de todos. (b) Ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación para instaurar un cultura organizacional basada en la conducta ética. (c) Contratan asesores internos a los que se puede contactar inclusive de forma anónima, en busca de ayuda para analizar temas de ética, lo cual es bien visto. En consecuencia, los directores y directoras, tienen la responsabilidad de crear un clima organizacional saludable en cuanto a dar prioridad a los

valores éticos; en el cual puedan desempeñarse de manera productiva y segura, donde se impongan políticas de respeto, donde estén bien definidos los comportamientos adecuados e inadecuados, con el fin de minimizar los riesgos y centrar los esfuerzos en la producción y, en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

### ***Sobre la transferencia en la gestión de instituciones de educación superior***

La gestión basada en la transparencia, exige de los directivos mayores esfuerzos, su mejor voluntad, y sobre todo, requiere una acción concertada de todos los ámbitos de la comunidad educativa, donde la institución universitaria juega un rol fundamental. Los grandes cambios que se requieren en la innovación de la educación, sólo podrán ser posibles de hacer a través del despliegue de una gestión gerencial cada vez más profesionalizada, moderna y eficiente, donde los valores de la probidad y la transparencia guían su accionar.

Se dice entonces, que “...algo es transparente cuando a través de él pueden verse los objetos claramente”. En este caso, lo que se persigue es que la administración universitaria permita a la ciudadanía conocer por qué y cómo actúa, y qué decisiones adopta. Así, se podrá evaluar y fiscalizar directamente si se respeta el principio de probidad y honestidad en la gestión gerencial. Por otra parte, la transparencia es un elemento importante de la comunicación organizacional, por cuanto eleva la imagen institucional, la cual se construye a través de la buena reputación que permite la transparencia de la gestión como elemento importante para la estabilidad en las relaciones públicas. En ese sentido una administración que demuestre ser saludable inhibe las conductas contrarias a la ética, puesto que la clase dirigente no querrá verse expuesta a las posibles sanciones y a la censura social que generará la difusión sobre sus conductas administrativas. Según Rajevic (2008).

Por otro lado, Garbanzo (2016), asocia la gestión transparente al estilo de liderazgo de la educación superior, por cuanto cree que la gestión universitaria requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos de la transparencia para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos, con miras a producir los resultados que todos en la comunidad educativa esperan.

Entonces, la transparencia puede ser visibilizada a través de esas condiciones mínimas, es decir puede medirse a través de la satisfacción laboral, el clima organizacional adecuado, los altos niveles de motivación y, por ende, a través de los niveles de compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales, todos ellos como indicadores de la variable denominada como transparencia de la gestión administrativa, teniendo como contexto el ambiente institucional de las instituciones de educación superior.

En este sentido, de acuerdo a Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008) citando a Gutiérrez, R. (2007), la administración de la educación superior se ha estudiado desde diferentes aproximaciones: por un lado se ha planteado como un modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como un elemento muy particular de la realidad universitaria como universo autónomo. Por ello, de forma generalizada se ha planteado una variedad de posturas que centran especialmente su atención con respecto al concepto de gestión, el cual puede ser visto como: "...proceso administrativo, gobierno, dirección, gerencia o la combinación de todos los términos", el cual debe producir un resultado; en ese sentido, el efecto de la gerencia necesariamente debe ser expuesto a la luz pública para mostrar su efectividad o nivel de impacto social que lo apruebe, lo que conlleva a plantear la necesidad de transparencia.

Ahora bien, si observamos las expresiones de Madrigal (2016), quien asocia la transparencia con el estilo de liderazgo gerencial, y en ese sentido los directores deben desarrollar habilidades congruentes con honestidad académica, transparencia, honradez de la gestión, uso eficaz de los recursos humanos y materiales, como elementos de la transparencia. Por ejemplo, cuando al directivo se le exige honestidad y honradez, es porque sus seguidores esperan que cumpla con un comportamiento ético que permita establecer lazos de confianza, es decir, el líder con su conducta debe demostrar a simple vista el poseer dichas cualidades.

Además, estos autores despliegan algunos valores basados en sus estudios de campo:

Valores asociados a la transparencia en el liderazgo:

1. Responsabilidad, solidaridad, respeto y tolerancia para con todos.
2. Congruencia, honestidad académica, honradez en la gestión de recursos y uso eficaz de los recursos disponibles.

3. Compromiso, responsabilidad, rendición oportuna de cuentas y la lealtad hacia la institución y su grupo de trabajo.
4. Responsabilidad y solidaridad social y capacidad de sentir las necesidades y la incertidumbre de otros como propias, para ayudar a superarlas.
5. La solidaridad, la honestidad, en el sentido de ser honesto con las cosas, diciendo cuándo está mal, para sentar las bases de los principios éticos.
6. Calidad moral y académica.
7. Innovador al buscar el bien común dentro de sus responsabilidades.

En forma coincidente a Madrigal (2016), afirma: los participante del estudio presentado por UNC (2016), describen la gestión universitaria como un acto público, el cual se expresa en la transparencia de las decisiones adoptadas por la dirección; en ese sentido cobran mayor peso los “por qué”, los “para qué”, los cuales siempre surgen como expresión del cuestionamiento permanente formulado desde una comunidad que se reclama con el derecho a participar en las decisiones clave que rigen la vida universitaria, porque estas instituciones tienden a estar muy cerca de los procesos de superación de las personas y del desarrollo en general. Por ello, a lo interno de esa institucionalidad, las reglas del juego debe ser en todo momento bien explícitas, al igual que los métodos, procesos y mecanismos usados en la toma de decisiones; para que la transparencia sea parte de la estrategia comunicativa de la organización, todo esos argumentos mencionados deben ponerse al descubierto, ponerse sobre la mesa, con el interés común de demostrar la buena administración, la conducta que prueba la honradez y honestidad del cuerpo directivo, quienes por lo general requieren de la aprobación de la opinión de la ciudadanía en general, para enaltecer el nombre de la institución que representan.

Otro enfoque, es el de Chiavenato, Villamizar, García y Peña (2001), quienes observan a las personas como socios de la organización, es decir como colaboradores capaces de llevar a la institución de educación superior a la excelencia y al éxito. Desde esa perspectiva, los colaboradores invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, los cuales añaden valor a la organización. Pero en toda relación laboral, las personas invierten su esfuerzo y recursos para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incen-

tivos, crecimiento profesional, carrera, en fin, cualquier retribución que los motive al trabajo.

Esa dinámica planteada, genera un compromiso por cuanto cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo; si en concordancia el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión, y esto se traduce inclusive en una mejor remuneración por el esfuerzo dado. Desde allí, puede entenderse la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas para contribuir a mejorar la producción. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella; en consecuencia requieren además participar de alguna manera en los procesos de dirección organizacional para sentirse parte de la organización, desde allí surge la necesidad de que la dirección brinde seguridad y estabilidad para que esa relación sea sostenible y sustentable en el tiempo.



**Gráfico 17.** Clima organizacional bajo la influencia de la gestión transparente en instituciones de educación superior

Recordemos que, para Chiavenato, Villamizar, García y Peña (2001) es: todo como un sistema abierto de entrada y salida (output e input), el cual debe ser controlado, para que genere satisfacción en todos los participantes del proceso de producción; en ese sentido los directivos deben preocuparse por establecer un clima organizacional estable, el cual sea el reflejo de la transparencia administrativa. Por dar un par de ejemplos para entender lo explicado: (a) En una institución universitaria donde se observen huelgas estudiantiles exigiendo una mayor calidad en la educación superior y, al mismo tiempo, se llevan a cabo paros de trabajadores y profesores descontentos por la falta de pagos oportunos de sus salarios; además, los directores se niegan a dar respuestas sobre sus fallas ocultando las razones administrativas que originan en este caso los conflictos, pues, se estaría en presencia de un problema de poca transparencia gerencial. (b) Otro caso, donde la vida universitaria transcurre con toda normalidad, se observa a los profesores creativos proponiendo proyectos de innovación para mejorar la calidad educativa; y por otro lado se observa una tasa de asistencia estudiantil alta, y los funcionarios han producido los informes necesarios para denotar los avances institucionales, pues, en este último caso hipotético se podría decir que la gestión académica es transparente y redundante en el éxito organizacional.

### ***La rendición de cuentas como mecanismo de control de la gestión de instituciones de educación superior***

Como preámbulo, puede presentarse la explosión Cancino y Vera (2017), quienes consideran que en los últimos años, para muchos países la dirección y el liderazgo educativo se han convertido en prioridad para las políticas públicas, en ella se incluyen las universidades como centros de desarrollo con su propia autonomía presupuestaria. Por esta razón, diversos factores explican la importancia dada a la función educativa universitaria, destacándose: mayores expectativas de las personas sobre los retos en educación y, la constante demanda de rendición de cuentas para conocer los resultados de la gestión académica y las nuevas tendencias en el ofrecimiento de servicios de formación.

Desde allí, se evidencia la rendición de cuentas de la educación universitaria desde dos fuentes concretas: una de ellas ya se mencionó en el párrafo anterior; la cual tiene que ver con la publicación de la evaluación de los alcances de desarrollo universitario y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en materia de promoción académica, y la evidencia de investigaciones sobre la influencia que ejerce la calidad de los procesos de

dirección y la efectividad de la enseñanza, la cual a su vez guarda relación con la calidad educativa como un servicio de orden público. Y la segunda de ellas, está más relacionada con la demostración de la probidad en la administración eficiente de los recursos humanos y materiales de la institución universitaria.

Aclarado el detalle, Cancino y Vera (2017) también establecen la necesidad de propiciar la fijación de metas claras que permitan organizar la evaluación del rendimiento de los ejecutivos universitarios a través de la rendiciones de cuentas administrativas por un lado y la de orden académico por el otro, ambas ponen a prueba las habilidades gerenciales de los directores o directoras de las instituciones de educación superior, frente a la mirada inquisitiva de las autoridades gubernamentales y la sociedad globalizada.

En ese sentido, establecen varios ámbitos de actuación del director o directora de instituciones universitarias, los que competen a este tema son los siguientes: (1) **Ámbito:** favorecer y propiciar la fijación de metas para la evaluación de directivos, cuyas características son: (a) El contar con un marco de desempeño claro y pre-establecido; en el cual se hace necesario el desplegar una dinámica de planificación estratégica, donde se contemple el diseño e implementación de programas de mejoramiento de los estándares amplios establecidos a escala nacional o local. (b) Desarrollar las capacidades de gestión educativa, en cuanto al manejo de la información, para tomar decisiones de redireccionamiento, o ajustes oportunos en las tareas de cambio y mejora de la educación. (c) Preparar equipos de trabajo, con una distribución y delegación de tareas equilibrada y sobre la base de criterios compartidos, con la finalidad de preparar los informes pertinentes. (2) **Ámbito:** apoyar la distribución del liderazgo (responsables de la administración), cuya característica de acción es: (d) Los responsables de política educativa necesitan reflexionar acerca de las modificaciones de los mecanismos de rendición de cuentas para ajustarse a las estructuras de liderazgo distribuido; según Cancino y Vera (2017).

En efecto, la tendencia de muchos países, desde el contexto de Cancino y Vera (2017), en especial aquellos ligados a la OCDE, es de atribuir exponencialmente una mayor grado de autonomía a las instituciones educativas en todos sus niveles, en cuanto la responsabilidad directiva en la toma de decisiones curriculares, administrativas y operativas, mientras que se observan la centralización de los estándares y los requerimientos para la rendición de cuentas de las gestiones en educación. En consecuencia, los roles y las

responsabilidades de los directores o directoras de las organizaciones de enseñanza se han expandido e intensificado en estos países. En este punto, es válido aprovechar los datos aportados, para resaltar que los directores o directoras del sector educativo que ejercen en el sector privado subvencionado, del cual depende la educación de más de un 50% de la población estudiantil de la región suramericana, no están afectos a estas disposiciones y, por tanto, las condiciones en las cuales trabajan se establecen sin mayores regulaciones, porque dependen de sus patronos; "...de hecho, no es exigible para este sector concursar a los cargos de dirección, y pueden ser nombrados sin contar con los requisitos mínimos, así como tampoco existen mecanismos de control y rendición de cuentas formalmente establecidos", en gran parte de los casos que han podido observar.

Cambiando de dirección y apartando el contexto, Rajevic (2008), aporta mucha información al respecto y de esta se sustraen los aspectos más generales, por cuanto los detalles pueden cambiar según la normativa legal del país donde pueda ocurrir la rendición de cuentas; estos aspectos generales, se exponen de forma simple y sin mayores referentes: 1) Normas en la rendición de cuentas: (a) Constitución y Leyes, (b) tratados Internacionales y (c) Convenios. (2) Funciones directivas contraloras a lo interno y externo de la institución: (a) controlar la legalidad de los actos de la administración institucional; (b) fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos; (c) revisar las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes públicos (en caso de instituciones adscritas al gobierno); (d) llevar la contabilidad general de la organización; (e) vigilar el cumplimiento de las disposiciones del estatutos legales administrativos y, (f) control y de auditoría Interna. También, éste autor observa la rendición de cuentas desde la transparencia gerencial, y le atribuyen dos formas de presentarlas:

**a) Rendición de Cuentas Activa:** Esta consiste en la acción positiva de la institución, la cual facilita de forma permanente la información de la gestión administrativa y educativa, puesta en los sistemas de comunicación existentes (incluyendo internet); en ese forma, el público tiene acceso a los datos de la gestión sin solicitarlo o mediar alguna solicitud o requerimiento normativo. Actualmente los organismos públicos en muchos países, están obligados a publicar información relevante sobre su gestión en Internet, o a disposición del público en las propias oficinas de la institución.

**b) Rendición de Cuentas Pasiva:** Esta reside en la entrega de información a las personas que la soliciten a la administración a través de los mecanismos legales especialmente dispuestos para ello. En estos casos, puede tratarse de información de un nivel más clasificado que pueda comprometer la seguridad

o los derechos de autonomía de la entidad universitaria. En este caso, y de forma generalizada, para poder obtener la información consiste en reclamar el derecho cuando tenga la oportunidad de la rendición de cuentas o, a través de los tribunales de justicia, cuando se reúsen los directivos a suministrarla de forma voluntaria.

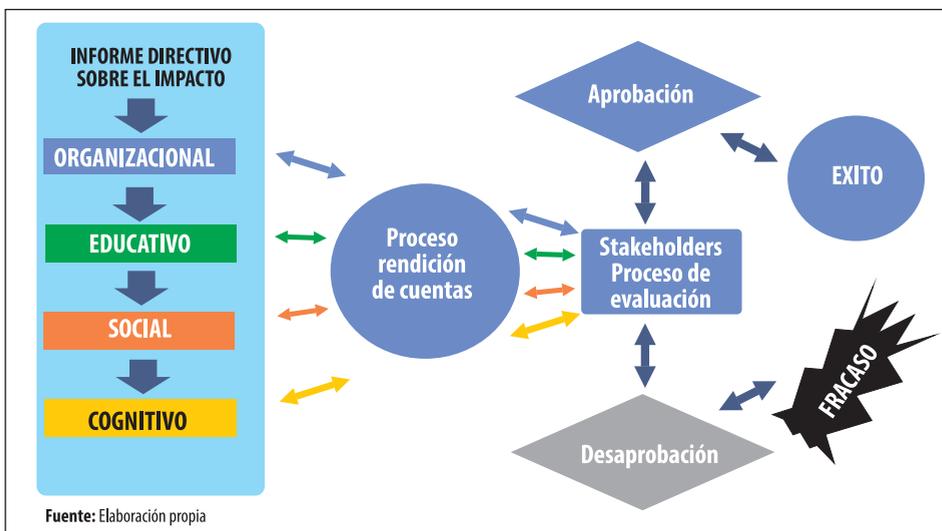
En Díaz, Díaz, Pico y otros (2015), se incluyen la rendición de cuentas entre los diez ejes estratégicos educativos en el Plan de Desarrollo Institucional UJED 201320183, además, lo presentan junto a la transparencia como bases para construir la confianza social y, en este caso describen la rendición de cuentas de la gestión directiva como la acción de “...dar cuenta en tiempo y forma de la correcta aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales que se ponen al servicio de la institución”. Y para Baena (2015), la rendición de cuentas está ligada a los principios de subsidiaridad, responsabilidad/imputabilidad, transparencia, reformas, respeto a un código de ética y comunicación fluida; todo ello como la conclusión de una planeación prospectiva y estratégica la cual requiere pasar por un proceso alineado a principios éticos, donde debe existir un informe detallado a partir de tableros de control que permitan verificar periódicamente la realidad de lo que ocurre en la organización.

Ahora bien, desde el punto de vista educativo, Hirsch y López (2014), describen la rendición de cuentas como: “Informar a cada uno de sus *stakeholders* sobre los impactos del quehacer universitario, así como los esfuerzos (compromisos) realizados para mitigar sus efectos”. Por otro lado, desde el ámbito de la gestión universitaria, la rendición de cuentas encuentra una conexión importante con el rol ético y los procesos de transparencia, todos vinculados con la evaluación del impacto generado por el quehacer de la gestión administrativa, tanto a nivel de la sociedad, como a nivel de cada una de las partes interesadas en la misión universitaria.

En este sentido, Vallaeys (2007) citado por Hirsch y López (2014), señala que los principales impactos generados por una universidad en su entorno serían de cuatro tipos: organizacionales, educativos, sociales y cognitivos, y se debe hacer hincapié que en todos estos renglones, los directores académicos deben rendir cuentas ante la entidad que provee los recursos materiales y financieros (puede ser el Estado o los inversionistas) y ante la sociedad que se beneficia de la educación que se imparte. Con ello, resultará fundamental un comportamiento ético institucional por parte de cada universidad; en cuyas obligaciones directivas está “...el proporcionar información permanente,

fidedigna y clara a los diferentes *stakeholders* del quehacer universitario”, según Gaete (2012). En todo caso, lo anterior permitirá el establecer relaciones institucionales bidireccionales con las partes interesadas desde el mismo proceso de rendición de cuentas, donde se espera que se muestren los efectos de las funciones de la docencia, de la gestión administrativa, de la investigación y vinculación universitaria con la sociedad del conocimiento, y los compromisos que cada universidad pueda asumir frente a los impactos sociales de su misión.

Para Bonifaz (2012), está implícito que un proceso de rendición de cuentas marca el momento de la participación del directivo en el éxito o fracaso de la gestión académica. Entendiendo por éxito al “...nivel de aceptación que tiene una persona respecto a algo, en términos empresariales”; o mejor expresado como “el resultado feliz de un negocio constituye el éxito”. Por el contrario, el fracaso “...es el resultado adverso y constituye el nivel de frustración que tiene una persona con respecto a algo”. Como ejemplo, se puede decir que cuando se interrumpe el desarrollo de un proyecto importante y no se logra alcanzar los resultados esperados, los gerentes experimentan el fracaso. En ese sentido, todo proyecto lleva consigo las mismas probabilidades de fracaso o éxito, en todo caso a esa nueva situación se le conoce como riesgo; y ante este factor, se debe imponer la habilidad gerencial, desde donde se define la manera de enfrentar los desafíos.



**Gráfico 18.** Proceso de rendición de cuentas en instituciones de educación superior

## Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha (2008). *Comportamiento Organizacional /Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Ediciones Granica S.A. 536 p. México.
- Alles, Martha (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 3ra. Edición. Ediciones Granica S.A. 358 p. México.
- Andrade Cázares, Rocío A. (2008). *El enfoque por competencias en educación*. Ide@s CONCYTEG. Año 3, Núm. 39, 8 de septiembre. 12 p. México.
- Arango T., Olber E. y otros (2016). *Ética profesional y responsabilidad social Universitaria / Universidad, sociedad y sujeto*. Funlam. 209 p. Medellín.
- Arboleda T., Néstor y Rama V., Claudio (2013). *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades*. 1a. Edición. ACESAD / VIRTUAL EDUCA. 228p. Bogotá - Colombia.
- Aristimuño, Minerva; Guaita, Wilfredo y Rodríguez Monroy, Carlos (2008). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Universidad Nacional Experimental de Guayana y Universidad Politécnica de Madrid. UPM. 17 p. España.
- Aveiga Macay, Vicenta y Marín Rodríguez, Carmen (2013). *La superación en gestión académica del directivo universitario*. Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. Año 4 Vol. 4; pp. 89100.
- Baena Paz, Guillermina (2015). PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA. 1ra. Edición. Metadata Consultoría y Servicios de Comunicación S. C. 644 p. México.
- Bonifaz Villar, Cleopatra (2012). DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. Red Tercer Milenio S.C. México.
- Cancino, Víctor y Vera, Leonardo (2017). POLÍTICAS EDUCATIVAS DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO: DESAFÍOS PARA CHILE EN UN ANÁLISIS COMPARADO CON PAÍSES OCDE. Ensaio: aval. pol. públ. Educ. Rio de Janeiro, v.25, n. 94, p. 2658, jan./mar.

- Carrillo Mendoza, Gabriela y otros (2015). EL CURRÍCULO POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Primera edición. Pontificia Universidad Católica del Perú. 150 p. Lima - Perú.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009). LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, 2009, pp. 1933. Madrid, España.
- Chiavenato, Idalberto; Villamizar, German; García, Ricardo y Peña, Oscar (2001) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Quinta Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. 362 p. Bogotá - Colombia.
- CIMTED (2017). COMPETENCIAS DIGITALES, INNOVACIÓN Y PROSPECTIVA. Editor: Corporación Cimted. 541 p. Colombia.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (1993a). ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA ANTECEDENTES Y EXPERIENCIAS. Colección Gestión Universitaria. Editado por CINDA. 306 p. Chile.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA (1993b). INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA / MODELOS Y CASOS. Colección Políticas y Gestión Universitaria. Alfabetá Impresores. 273 p. Chile.
- CIOIE (2016). GLOBALIZACIÓN Y ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. Departamento de Ciencias de la Educación Universidad de Zaragoza. 362 p. España.
- COTEC (2016). INFORME COTEC 2016: INNOVACIÓN EN ESPAÑA. Fundación Cotec para la Innovación. 242 p. España.
- De Wit, Hans; Jaramillo, Isabel; Gacel, Jocelyne y Knigh, Jane (2005). EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA / LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL. Banco Mundial Mayol Ediciones. 408 p. Washington, DC - USA.
- Díaz R., María G.; Reus G., Nadia N. y Balpuesta P., Jorge A. (2013). ECONOMÍA EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente. CENID A.C. México.
- Díaz, Karla; Díaz, Carlos; Pico, Beatriz y Otros (2015). PROCESOS E INNOVACIONES EN LA EDUCACIÓN A NIVEL SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA. Editorial Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid AC. 208 p. México.
- Elizondo Montemayor, Leticia (2011). COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN DIRECTOR ACADÉMICO UNIVERSITARIO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN COMPETENCIAS. Revista de Investigación Educativa, 29 (1), 205218. México.
- Frías A., Edilma.; Sánchez R. y Deusenith; Ucrós B., Marlenis (2009). HABILIDADES GERENCIALES EN DIRECTIVOS / CASO DE ESTUDIO: UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 45. No. 155. pp. 94102. Colombia.

- Fundabit (2015). PLAN ESTRATÉGICO 2016-2019 DE LA FUNDACIÓN BOLIVARIANA DE INFORMÁTICA Y TELEMÁTICA. POA Fundabit. Venezuela.
- Gairín, Joaquín y Castro, Diego (2011). COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS / REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS EN IBEROAMÉRICA. FIDECAP – Santillana. 295 p. Chile.
- Gajardo, Jorge y Ulloa, Jorge (2016). LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CONCEPTOS Y TENSIONES. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción. 13 p. Chile.
- Gallego, María; Gámiz, Vanesa y Gutiérrez, Elba (2010). EL FUTURO DOCENTE ANTE LAS COMPETENCIAS EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA ENSEÑAR. EDUTEC Revista Electrónica de Tecnología Educativa. No.34. Disponible: <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec34/> Fecha de Consulta: 07/09/2017.
- Garbanzo Vargas, Guiselle M. (2016). DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, UN RETO DE LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 6787, Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca. Costa Rica.
- García Carreño, Ingrid (2017). LIDERAZGO EDUCATIVO. ACTUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS SEGÚN LA VISIÓN DE LA DIMENSIÓN PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO.
- García, Javier F; De León, Teresa y Orozco, Eduardo (2017). LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO. Humboldt International University. 340 p. USA.
- García Cousín, Kathia (2007). PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE LIDERAZGO EN CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE BARRANCA, CHACARITA Y PUNTARENAS. Revista Electrónica: Actualidades Investigativas en Educación Volumen 7, Número 2, Año, Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica.
- García Marza, Domingo (2017). DE LOS CÓDIGOS A LAS AUDITORÍAS ÉTICAS: UNA INFRAESTRUCTURA ÉTICA PARA LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. Revista El Profesional de la Información, marzo-abril, v. 26, n. 2. Disponible: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13.pdf> Fecha de consulta: 28/08/2017
- González, Nora; Jacobo, Carlos; Ochoa, Beatriz y Chairez, Erika (2012). GESTIÓN EMPRESARIAL: OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LOS NEGOCIOS. Instituto Tecnológico de Sonora, 570 p. México.
- Gracia, Sonia; Suárez, Josefa; Martín, Antonia; García, María de la Cruz (2016) LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: UNA PROPUESTA PARA EL GRADO EN EMPRESA. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Economía, Empresa y Turismo. España.

- Hirsch A., Ana y López Z., Rodrigo (2014). ÉTICA PROFESIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR / FINALIDADES, ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS DE LA FORMACIÓN. Primera Edición. Ediciones del Lirio / Universidad Autónoma de Sinaloa. 317 p. México.
- ICFES (2016). GUÍA DE ORIENTACIÓN PARA EL INGRESO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES DE AULA Y DOCENTES LÍDERES DE APOYO PEDAGÓGICO AL SERVICIO ESTATAL. Publicación del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). 153 p. Colombia.
- Inciarte, Víctor (2016). RETOS DE LA EDUCACIÓN DE CARA A EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE. Editorial InverEGroup Venezuela, C.A. 91 p. Maracaibo - Venezuela.
- Inciarte, Víctor y Villalobos, Rixia (2014). CAPACIDADES SOCIETALES DE INNOVACIÓN HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO E INCLUSIÓN. Editorial InverE-Group Venezuela, C.A. 90 p. Maracaibo - Venezuela.
- Inciarte, Víctor; Vera, Carlos y Leal, Martín (2014). GERENTOPATÍA / CUANDO LA ACCIÓN GERENCIAL CULMINA CON EL FRACASO ORGANIZACIONAL. Editorial Inver EGroup Venezuela, C.A. 94p. Maracaibo – Venezuela.
- Inciarte, Víctor y otros (2016). DESARROLLO FRONTERIZO E INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA / TEMAS SELECCIONADOS DE UN ENTORNO COMPLEJO. Editorial InverEGroup Venezuela, C.A. 129 p. Maracaibo
- Leal, Jaime; Abadía, Constanza; Illera, Patricia y Forero, Carlos (2016). LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA EN COLOMBIA / PRECISIONES SOBRE SU CONCEPTO. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). 166 p. Colombia.
- Madrigal T, Berta (2003). HABILIDADES DIRECTIVAS / CAPITULO I. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Madrigal T, Berta E. (2016). LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ESTUDIOS DE CASOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. 1ra. Edición. Universidad de Guadalajara. 116 p. México.
- Madrigal, Berta; Baltazar, Adriana; Franco, Rita y otros (2016). HABILIDADES DIRECTIVAS. Segunda edición. McGRAWHILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 278 p. México.
- Maiz, I. y Orbe, S. (2014). INNOVACIÓN Y CALIDAD EN LOS GRADOS UNIVERSITARIOS DE LA UPV/EHU. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. 289 p. País Vasco.
- Martínez Jofré, Juan Mario (2017). IDENTIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE FORMACIÓN EN GESTIÓN Y TEMAS ORIENTADOS AL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO, AMÉRICA LATINA Y EUROPA. Rev. Gestión de la Educación, Vol. 7, N° 1, [7398], enerojunio. México.

- Medina Rivera, Zulma (2009). ESTUDIO SOBRE LAS DESTREZAS Y HABILIDADES DE UN INVESTIGADOR EN LA NUEVA ERA DEL CONOCIMIENTO. Consejo de Educación Superior de Puerto Rico. 73 p. Puerto Rico.
- MEN Colombia (2006). GESTIÓN UNIVERSITARIA / PARA MIEMBROS DE CONSEJOS SUPERIORES Y CONSEJOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR OFICIALES. Publicación Oficial. 16 p. Colombia.
- MINEDUCACIÓN Chile (2005). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN / CRITERIOS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. 23 p. Chile.
- MINEDUCACIÓN (2016). LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA / BUENAS PRACTICAS PARA LA INNOVACIÓN Y LAS TIC EN EDUCACIÓN. Centro de Innovación Educativa Nacional (CIEN) - Ministerio de Educación de Colombia - Universidad Nacional. 170 p. Colombia.
- MINEDUCACIÓN Chile (2014). ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES. Primera Edición. Ministerio de Educación de Chile. Decreto Supremo de Educación N° 73/2014. 151 P. Chile.
- Mintzberg, Herry; Ahlstrand, Bruce y Lampel Joseph (2006) SAFARI A LA ESTRATEGIA.
- Monárrez V., Heriberto y Dipp, Adla Jaik (2016). EL CLIMA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN NIVEL BÁSICO. Instituto Universitario Anglo Español. 220 p. México.
- Morin, Edgar (1999). LOS SIETE SABERES NECESARIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL FUTURO. UNESCO, 71 p. Francia.
- Murillo, F. Javier (2017). AVANCES EN LIDERAZGO Y MEJORA DE LA EDUCACIÓN. RILME Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación. 517 p. Madrid - España.
- Navarro R., Miguel y Barraza M., Arturo (2013). DIRECCIÓN, LIDERAZGO, MODELOS Y PROCESOS DE GESTIÓN: CLAVES HACIA LA TRANSFORMACIÓN. Red Durango de Investigadores Educativos A. C., 517 p. México.
- OCDE (2012). LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA / EVALUACIONES DE POLÍTICAS NACIONALES DE EDUCACIÓN. OCDE y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ el Banco Mundial. 350 p. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264180710es> Fecha de consulta: 07/09/2017.
- OCDE (2016). LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA / REVISIÓN DE POLÍTICAS NACIONALES DE EDUCACIÓN. OCDE y Min. Educación Colombia. 336 p. Colombia.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017). LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 1ra.

- Edición. Oficina Internacional del Trabajo. Oficina de Actividades para Empleadores. 100 p. Ginebra.
- Parra Castrillón, Eucario (2003). FORMACIÓN POR COMPETENCIAS: UNA DECISIÓN PARA TOMAR DENTRO DE POSTURAS ENCONTRADAS. Católica del Norte Fundación Universitaria. Disponible: [www.ucn.edu.co](http://www.ucn.edu.co) Fecha de consulta: 01/09/2017.
- Pérez O., Giovanni; Guarín H., Lorena y Romo M., Gerardo (2015). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE MEDELLÍN. Revista Saber, Ciencia y Libertad, Vol. 10, No.1. 16 p. Colombia.
- Pineda, Clelia; Pedraza, Alexandra y Moreno, Iván (2011). EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN UNIVERSITARIA: LA FUNCIÓN DEL DOCENTE. Educ. Educ. Vol. 14, No. 1. Enero-abril, pp. 119135. Colombia.
- Pont, Beatriz, Nusche, Deborah y Moorman, Hunter (2009). MEJORAR EL LIDERAZGO ESCOLAR, VOLUMEN 1: POLÍTICA Y PRÁCTICA. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos / OCDE. 202 p. Disponible: [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda) Fecha de Consulta: 06/09/2017.
- Rajevic Mosler, Enrique (2008). MANUAL DE PROBIIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile. 170 p. Chile
- Ramírez, Réne (2016). UNIVERSIDAD URGENTE PARA UNA SOCIEDAD EMANCI-PADA. SENESCYTIESALC. 575 p. Ecuador.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. 335 (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Decimotercera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, 755 p. México.
- Rojas, Alfredo y Gaspar, Fernando (2006). BASES DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN. OREALC/UNESCO. 149 p. Chile.
- Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas, José Antonio (2007). ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES. McGRAWHILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 383.p. México.
- Tabra Ochoa, Edison Paul (2017). ÉTICA Y SOLIDARIDAD: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS Y NORMATIVAS. Globethics.net. 201 p. Geneva - Switzerland.
- Tacca Huamán, Daniel Rubén (2012). EL “NUEVO” ENFOQUE PEDAGÓGICO: LAS COMPETENCIAS. Investigación Educativa. Vol. 15, N° 28, pp. 163 - 185. Julio-Diciembre. Colombia.
- Toala, Sandra; Álvarez, Dewis; Osejos, Jacqueline; Quiñonez, Mónica; Soledispa, Sara; Osejos, Antonio; Pionce, Alex y Caicedo, Christian (2017). MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIO-

- NAL EN SERVIDORES PÚBLICOS. Revista digital 3Ciencias. Disponible: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18> Fecha de consulta: 08/07/2017.
- UNESCO (2011). MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Primera Edición. Representación de la UNESCO en Perú. 89 p. Lima.
- UNESCO (2016). SERIE: HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL TRABAJO DOCENTE / TEXTO 1: INNOVACIÓN EDUCATIVA. Representación de la UNESCO en Perú. 52 p. Lima.
- Universidad Nacional de Colombia (UNC) (2016). AUTONOMÍA RESPONSABLE Y EXCELENCIA COMO HÁBITO / PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2016-2018. Dirección Nacional de Planeación y Estadística. 180 p. Colombia.
- Usón, Aurelio; Meziat, Daniel; Bengochea, Luis y García, Margarita (2015). EDUCACIÓN CIENTÍFICA Y CIUDADANÍA EN EL SIGLO XXI. Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones. 1012 p. España.
- Valenzuela, Blanca; Guillen, Manuela; Medina, Antonio y Rodríguez, Patricia (2017). EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD ANTE EL HORIZONTE 2020 / INCLUSIÓN Y CULTURA COLABORATIVA ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD. Volumen 3. Universidad de Sonora. 282p. México.
- Vélaz de Medrano, Consuelo y Vaillant, Denise (2009). APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE. OEI - Fundación Santillana. 191 p. Madrid - España.
- Vila, Luis; Dávila, Delia y Gines, José (2010). COMPETENCIAS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO. RIES Núm. 1 Vol. I. 19 p. España.
- Whetten, David A. Y Cameron, Kim S. (2011). DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. Octava edición. Pearson Educación. México.

***Sobre los Autores:***

***Marlenis Ucros Brito***, Administradora de Empresas, especializada en Gerencia en Finanzas, Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, PhD en Ciencias Humanas y Posdoctora en Ciencias Humanas. Vinculada a la Univeridad de La Guajira como docente de tiempo completo.

***Edilma Frías Acosta***, Administradora de Empresas, Especializada en Finanzas, Magíster e Educación. Vinculada a la Universidad de La Guajira como docente de tiempo completo.

***Deusenith Sánchez Roys***, Contadora Público, especializada en Resolución de conflictos, Magíster en Gerencia Empresarial, PhD en Ciencias Gerenciales, vinculada a la Universidad de La Guajira, como docente de tiempo completo.

ISBN: 978-958-5534-52-0



9 789585 534520