



MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS GERENCIALES

THEORETICAL MODEL OF UNIVERSITY MANAGEMENT UNDER THE APPROACH OF MANAGERIAL COMPETENCIES

Dilia Padrón Noriega N

diliapadron2020@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0261-0034>

Universidad Nacional Abierta (UNA). Venezuela

Recibido: enero 2025 Aprobado: febrero 2025 Publicado: marzo 2025

Cómo citar: Padrón Dilia. (2025). Modelo Teórico de Gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales. Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 22 (2).

RESUMEN

El artículo se considera una contribución científico-académica en un intento sincero de modificar la forma de ver y vivir la gerencia en la universidad con la intención de dar un nuevo significado a las prácticas gerenciales teniendo como normativa un conjunto de cambios y episodios insertados en la realidad actual de la universidad venezolana. Para abordar el estudio, se puede afirmar la construcción de un modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales. La base teórica combina tres fases: las bases filosóficas, los enfoques condicionantes del modelo y la presentación del modelo teórico. La investigación se emprendió desde una perspectiva positivista, buscando ilustrar situaciones, destacar ideas clave e identificar desafíos, tanto antes como durante o simultáneamente al tiempo, con un alcance documental basado en la revisión de bibliografía y fuentes digitales vinculadas al tema, con el fin de explorar los fundamentos filosóficos del modelo teórico. Al indagar a fondo sobre este enfoque, la investigación también aspiró a examinar minuciosamente las premisas subyacentes y su aplicabilidad al analizar otros casos prácticos. Los resultados obtenidos demuestran cómo los gestores universitarios no se apropian de las competencias gerenciales con el objetivo de hacer más eficiente el desempeño de sus labores. Estas derivaciones, en conjunto con la fundamentación teórica del estudio, constituyen el andamiaje real para el diseño del modelo, convirtiéndose así en un aporte al conocimiento de la gestión universitaria. Se colige que el modelo de gestión queda a criterio de la organización para la cual fue diseñado.

Palabras clave: modelo teórico, gestión universitaria, competencias gerenciales, bases filosóficas, enfoques



ABSTRACT

The article is considered a scientific-academic contribution in a sincere attempt to modify the way of seeing and living management in the university, with the intention of giving a new meaning to managerial practices while adhering to a set of changes and episodes embedded in the current reality of the Venezuelan university. To address the study, it can be asserted that a theoretical model of university management has been constructed under the approach of managerial competencies. The theoretical basis combines three phases: the philosophical foundations, the conditioning approaches of the model, and the presentation of the theoretical model. The research was undertaken from a positivist perspective, seeking to illustrate situations, highlight key ideas, and identify challenges, both before and during or simultaneously with the time, with a documentary scope based on the review of literature and digital sources related to the topic, in order to explore the philosophical foundations of the theoretical model. By thoroughly investigating this approach, the research also aspired to meticulously examine the underlying premises and their applicability when analyzing other practical cases. The results obtained demonstrate how university managers do not appropriate managerial competencies with the goal of making their work performance more efficient. These derivations, along with the theoretical foundation of the study, constitute the real framework for the design of the model, thus becoming a contribution to the knowledge of university management. It is concluded that the management model is left to the discretion of the organization for which it was designed.

Keywords: theoretical model, university management, managerial competencies, Philosophical foundations, approach.

INTRODUCCIÓN

Al presente las formas de vida social confirman una serie de transformaciones en diferentes áreas que impactan manifiestamente a la educación en general y a la educación universitaria en particular. Estas variaciones afectan significativamente a las universidades, confrontándolas con mayores desafíos en sus modelos gerenciales, los cuales se evidencian a través de la gerencia en cuanto a su patrón de actuación y adaptación a nuevos valores fundamentados en el conjunto de elementos. Los modelos gerenciales son estrategias de transformación y orientación en la gestión organizacional. Todo modelo es el símbolo de una realidad reflejada a través de la forma de gestionar; son la base que permite el desarrollo orientado de la organización utilizada. Es la representación de los elementos intervinientes agrupados por cualidades, las cuales son afines a un propósito específico.

Aunque ningún modelo por sí mismo se ajusta a la dirección efectiva, su uso creativo y la combinación de los elementos que lo complementan son el secreto del éxito. Sea cual fuere su forma, el modelo gerencial debe alinearse en todas las instancias de la estructura organizacional de la institución de manera tal sirva de apoyo al quehacer sustantivo de la



misma. El modelo de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales se presenta como un aporte académico en respuesta a una aspiración profunda de transformar la manera de percibir y ejercer la gerencia con el fin de ofrecer una nueva comprensión a las prácticas gerenciales, inspirada por los cambios y sucesos ocurridos en el contexto actual de la sociedad venezolana.

En la realidad universitaria, el gestor juega un papel significativo, de allí la importancia de brindar propuestas hacia nuevas formas de ser, pensar y actuar en la gerencia. Por tanto, la ejecución del gerente debe estar orientada a una visión humanista posmoderna, con decisiones y prácticas gerenciales propias de un directivo enfocado en el desarrollo de la gestión del conocimiento y basadas en las teorías administrativas. Dentro de este contexto, una vez determinadas y plasmadas las competencias gerenciales que tienen preeminencia en la práctica gerencial, se comienza entonces la propuesta del modelo gerencial el cual para efectos del presente estudio se denomina "Modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales", representando una aproximación al cambio pretendido para la universidad.

El modelo surge como resultado de la revisión documental y es también fruto de la reflexión y el análisis sobre la situación encontrada, la fundamentación teórica, las percepciones y experiencias de la investigadora. Además, responde a la necesidad de abordar lo planteado inicialmente; por ello, constituye el resultado de los hallazgos de la investigación, los cuales, en términos generales, revelaron una realidad distinta a las ideas y expectativas previas sobre la gerencia en el contexto de la gestión universitaria.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Con el fin de dar carácter y operatividad al modelo, es preciso tener en cuenta las aristas que lo conforman, las cuales permitirán dar un sentido práctico a la realidad subyacente respaldada por los fundamentos teóricos del mismo. El modelo está estructurado por dos tipos de variables: las externas, son las que afectan de manera circunstancial el comportamiento de la variable independiente y pueden ser manipulables; donde el modelo establece la pauta para considerar los nuevos escenarios globalizados y competitivos a través de la gestión del conocimiento y la información válida y confiable, cuyo valor agregado es la expansión de las capacidades de los recursos disponibles para el desarrollo e innovación de la universidad; donde también se incluyen los enfoques filosóficos.

Estas variables son accesibles y ofrecen una alternativa para teorizar en función de los elementos más destacados. Sirven como guía y proporcionan información sobre los datos más significativos permitieron estructurar el modelo. Las variables internas, que contribuyen al desarrollo del modelo, pueden ser modificadas y perfectamente manejadas con el fin de producir cambios en la estructura teórica propuesta. Representan los atributos intrínsecos de la variable independiente basados en el enfoque de las organizaciones que aprenden y constituyen una opción contribuyente al diagnóstico y gestión de los cambios fundamentados en el aprendizaje organizacional, la participación, la flexibilidad y las capacidades de los recursos humanos de acuerdo a los requisitos demandados en los nuevos tiempos (Carrero y García, 2006). Además, en este caso se incluye la posición



teórica sobre la gestión universitaria, los cambios de paradigmas y las actitudes gerenciales.

De acuerdo con el modelo, las variables externas e internas se ven afectadas entre sí, ya que están interrelacionadas. Sin embargo, no se debe pasar por alto el comportamiento de estas variables las cuales están influenciadas por la situación macroeconómica del Estado e inciden en el funcionamiento de la institución. Por lo tanto, la aplicación del modelo será más exitosa o más eficiente el día en que se reduzcan las desigualdades y se fortalezcan las instituciones. Puede ser simulado en el entorno organizacional universitario, teniendo en cuenta los elementos adjuntos en las siguientes fases:

Fase I

Bases filosóficas del modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales

Todo modelo teórico requiere de una base filosófica que lo sustente, proporcionando los principios fundamentales que orientan su desarrollo y aplicación. El enfoque filosófico principal se centra en la concepción del campo de trabajo (mundo empresarial), que sostiene que las competencias solo pueden aplicarse en un escenario laboral. específico Si bien, el uso que se le da al conocimiento adquirido, ya sea durante los estudios o a través de la experiencia laboral, se considera una “habilidad aprendida”.

Por tanto, la definición adoptada por las Ciencias Administrativas indica que las competencias gerenciales están conformadas por un complejo conjunto de atributos o cualidades, de conocimientos, comportamientos y aptitudes que son necesarias para el desempeño de una persona en situaciones específicas, a fin de ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales enmarcadas en el ámbito organizacional. Por esta razón, la noción de la competencia es también racional, e incluso paradigmática, pues reúne elementos disímiles como destrezas, habilidades, capacidades y los derivados de combinaciones de cualidades y atributos que los gerentes deben poseer y poner en práctica en las labores a ejecutar dentro de las organizaciones

En este estudio, resulta crucial examinar las competencias bajo la perspectiva propuesta por Gérard (2003), pues supera los límites de los planteamientos tradicionales y percibe la gestión como una actividad centrada en el individuo. Más que una discusión teórica acerca de la definición de competencias gerenciales lo expuesto en el campo de la administración, es el debate sobre las capacidades requeridas por un gerente para lograr los resultados sobresalientes en la administración de las organizaciones. Para superar los enfoques tradicionales Bédard (2003) propone el análisis de las cuatro (4) dimensiones filosóficas, que dan origen a lo que la autora denomina el rombo, integradas en un solo esquema. El análisis se basa en prácticas personales, patrones de trabajo, conceptos centrales, valores y creencias, y los elementos fundamentales que guían a los líderes y sus relaciones.

En este marco de acción, el modelo integra cuatro (4) posturas, las cuales son competencias presentes en un gerente: (a) las competencias del saber-hacer gerencial, agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología, (b) las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo, (c) las



competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, presentadas por la axiología y, (d) las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad.

En este nivel de referencias, el componente filosófico del modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales representa una aproximación al cambio deseado para la universidad. Este modelo plantea variaciones de la gestión universitaria, desde una estructura rígida a una flexible y abierta a los cambios, que dé respuesta a la necesidad sentida de mejora en la universidad. Este modelo reúne diferentes elementos como la teoría, la práctica y cuatro bases filosóficas; bajo la premisa de lograr el éxito organizacional al poseer una mayor y mejor cantidad de competencias directivas.

La propuesta del modelo se orientó de acuerdo a cuatro bases filosóficas detalladas a continuación:

1. *Base epistemológica*: la epistemología, es la teoría del conocimiento o estudio del conocimiento, Martínez (2011), está asociada a la conexión entre el sujeto que desea conocer y lo que debe ser conocido. Esto implica un acercamiento al conocimiento objetivo de la realidad desde una perspectiva crítica que permita la construcción continua de la propia realidad. Está intrínsecamente vinculada con los estilos de pensamiento de la persona y, en muchos casos, surge de la disciplina científica en la cual se encuentra inmersa.

El aspecto epistemológico en el estudio se relaciona con los conocimientos, los contenidos, la construcción y generación del conocimiento. Todo forma parte de una estrategia competitiva para los escenarios presentes y futuros de la institución. Asimismo, se considera que, al integrar todo este conjunto de entendimientos, con el apoyo de la gestión del conocimiento, se permitirá fortalecerá la estructura, logrando así la mejora de la creatividad y la innovación.

2. *Base axiológica*: explicada por Ferrater (2004) como la filosofía de los valores y la ética. Es la rama de la filosofía que investiga la esencia de los valores y juicios valorativos. Incluye tanto la ética como la moral. La ética se ocupa de los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva. La moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad.

En esta investigación, se le da valor al talento humano de la organización, sus conocimientos y experiencias, así como sus valores y creencias como seres humanos. Así, la formación se convierte en el proceso fundamental, que al combinarse con las estructuras previas del sujeto (valores, principios, sabiduría, conocimiento) y en relación permanente con un entorno determinado, genera procesos de variación, los cuales resultan en el mejoramiento y la transformación de la institución.



3. *Base ontológica*: la ontología es la ciencia (teoría) del ser, es decir, comprende el conocimiento del ser y se refiere a conocer la naturaleza de la realidad, a investigar lo que existe, lo que es, la visión de lo real, lo que hay en el momento actual, sus perspectivas, las emociones que se sienten en todas las acciones, los estilos de pensamiento y cómo se interpreta la realidad. La realidad es mutable y cambiante, pero también es algo con lo que interactuamos constantemente.

Tal y como señaló Martínez (2011), debe comprenderse la noción de existencia que se posee y la forma en que se percibe el mundo circundante. Es importante adoptar nuevas perspectivas, y reemplazar la manera en cómo se ven las cuestiones circundantes del entorno, lo que implica un cambio en la manera de pensar, sentir y actuar. Reflexionar de forma permanente sobre los supuestos filosóficos subyacentes en sus acciones y creencias, solo así podrán adaptarse a una realidad fluctuante y en constante evolución. Es necesario cuestionar lo establecido y estar abiertos al cambio si se desea avanzar.

4. *Base fraseológica*: es una metodología dedicada al estudio y análisis de las estructuras lógicas que dan sentido a la acción humana (praxis). El punto central del enfoque praxeológico como filosofía aborda el conocimiento y su adquisición. Es, en tanto reflejo del mundo interior del sujeto, una exteriorización de lo pensado y vivido. Los efectos cognitivos generados en la praxis no son neutrales ni tampoco de la situación social en la que el sujeto actúa. Von Mises (1968) define la praxeología como “el análisis de la acción humana en relación a medios y fines, un enfoque que parte de la noción de las decisiones humanas las cuales están influenciadas por la lógica de la acción”. Esto lleva a considerar cada opción, sin importar su simplicidad o complejidad, basándose en el seguimiento de metas mediante medios concretos.

La praxeología es capaz de explicar de qué manera los hombres actúan, interactúan y logran realizar acuerdos sociales, transformando sus contextos para hacerlos óptimos a partir de sus aspiraciones o creencias. Así, la praxeología, lejos de quedarse en el plano de los conocimientos más abstractos, se convierte en una herramienta que permite analizar cómo los individuos intentan transformar la socialidad en función de sus propias aspiraciones o creencias. La praxeología ofrece un marco conceptual valioso para comprender la complejidad de la acción humana. Al integrar elementos de la epistemología, la axiología y la ontología, proporciona una herramienta poderosa para analizar el comportamiento individual y colectivo, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Fase II

Enfoques que condicionan el modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales.

El desarrollo del modelo teórico no puede entenderse sin considerar los enfoques que condicionan su estructura y aplicación. En esta segunda fase, se analizan los principales factores que influyen en la gestión universitaria y su evolución en el contexto actual. El fundamento teórico del modelo presenta una perspectiva innovadora en la re-significación del ejercicio de la gerencia con sentido humanista, a partir de categorías que provienen



de elementos teóricos. Considerando los resultados, se permite establecer conjeturas sobre el propósito del presente estudio en cuanto a la creación del modelo.

Se discuten aspectos clave de la universidad y su gestión, dimensiones del liderazgo universitario, enfoques humanísticos del liderazgo educativo y el concepto de universidad que aprende. Además, se abordan los cambios de paradigma en la educación superior y las habilidades de liderazgo necesarias para tomar decisiones estratégicas en esta área. El modelo se puede incorporar a un marco conceptual sólido, lo que permite su relevancia y potencial para la gestión universitaria. Estas variables ofrecen una alternativa para teorizar y sirven de orientación para llevar información de los datos más significativos que permitieron estructurar el modelo propuesto.

La universidad y su gestión

En el panorama actual, han sido numerosos los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales que han afectado a nivel nacional el contexto de la educación universitaria. Estos cambios impactan el funcionamiento de la universidad como organización educativa, y a los procesos relacionados con la gestión en curso están siendo muy seriamente cuestionados. La universidad se encuentra en un lugar debido a la perspectiva actual, por su relación con el desarrollo económico, social y cultural del país. Por tal razón, es fundamental analizar estos desafíos a los cuales se enfrenta, y poder adaptarse a los mismos. Se hace patente la necesidad de responder a los cambios de una forma efectiva y urgente.

Ante esta ola de cambios que se están produciendo en el contexto universitario, surge un debate sobre la necesidad de replantear el funcionamiento organizativo y funcional vinculado a las estructuras internas de la institución. Para ello, es necesario estudiar y discutir las estructuras de gestión existentes en la misma y su posible adaptación a los tiempos modernos y a un nuevo modelo de universidad. Este es el motivo por el cual se cuestionan los sistemas internos para una futura adaptación a las circunstancias actuales. Además, el rol y la misión de la universidad están cambiando y es inevitable una nueva definición.

Autores como Barro (2013) abogan por hacer de la universidad una institución autónoma, trabajando el modelo de gobernanza y actualizándolo, pues, según él, para la mejora de la gestión se debe apostar por una gobernanza "rápida, vibrante, que administre la toma de decisiones y su puesta en operación" (p. 155). También Pilbeam y Corbridge (2010) establecen que, entre los retos de la universidad, se encuentra el de desarrollar estructuras coherentes dentro de la institución para incrementar su eficiencia y eficacia. Todas estas aportaciones, junto con muchas otras, dan lugar a la redefinición de la universidad desde el interior, desde sus estructuras y desde las personas que se encuentran en puestos estratégicos que pueden servir como plataformas para el proceso de transformación de la gestión.



Dimensiones de la gestión universitaria

La gestión en el ámbito universitario al ser un proceso complejo presenta diversas dimensiones. De acuerdo con Gutiérrez (2005), existe una dimensión de gobierno y otra de administración. Este autor define la gestión administrativa como aquella encargada de tratar los aspectos relacionados con la supervisión de las actividades, programáticas y no programáticas. Esta dimensión, supone una administración con un matiz humano destacado, la cual persigue la creación de organizaciones más justas, equitativas y sostenibles donde las personas puedan desarrollar su potencial y aportar al bienestar común.

De lo anterior, Martínez (2000) define la gestión de la organización del gobierno como el establecimiento de la misión a seguir, la construcción del plan estratégico, la determinación de metas a establecer, la definición de los programas académicos, el seguimiento de las reglas que rigen la organización, la divulgación de los servicios ofrecidos al público objetivo y el establecimiento de niveles de calidad respecto a la actividad, determinando cómo se llega. En la práctica de gobierno, emerge una subdimensión, que sería la gobernabilidad por parte de la gestión universitaria, entendida esta por Martínez (2000, p 12), como la "capacidad de tomar decisiones con eficacia y de preservar en el tiempo la unidad de la institución y los contenidos simbólicos".

La gestión humanista representa una manera de administrar y promover el crecimiento de las habilidades humanas y su uso para alcanzar las metas de la organización y de sus miembros. Su núcleo radica en valorar las habilidades humanas, tanto las ya existentes como las potenciales a desarrollarse, como el aspecto más importante para el avance de los objetivos (Melé, 2003). A partir de esta visión, las personas que integran una organización lo hacen desde el sentido de pertenencia a la misma. Pertenecer es, por tanto, estar integrado al proyecto institucional. No solo es la integración dentro del equipo, sino especialmente la unificación en el proyecto organizacional, es decir, en compartir objetivos comunes, pasiones, aprendizajes y resultados. Centro de Humanismos y Gestión (2009).

Cuadro 1 Características de la organización humanista

Una organización en donde las personas son la esencia de la organización y su capital más valioso.
En una organización humanista, la comunicación es la herramienta imprescindible para generar una red de crecimiento interno.
En una organización humanista, el aprendizaje individual y colectivo son las llaves de desarrollo del sistema organizacional.
Un buen clima de trabajo propicia el registro de la identidad de las personas, y permite que surjan las mejores capacidades de cada uno y del equipo.
Un buen clima de trabajo genera oportunidades para que surjan la creatividad y mejores ideas.
Compartir los resultados negativos y positivos en el equipo central de la organización.

Nota: Adaptado por la autora (2024). Tomado de Melè (2003), Walton (2002) y Rubistein (1999).



Universidad que aprende

La concepción de "universidad que aprende" emana de una idea más general de la "organización que aprende", donde se refuerzan las nociones de aprendizaje continuo y la adaptabilidad ante los cambios. Dos de los autores más representativos en este ámbito son Peter Senge (1990) y Watkins & Marsick. (1996).

Senge (1990). define "la organización que aprende" como una entidad que está continuamente expandiendo su capacidad para crear su futuro. Es una organización en la que las personas no pueden dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano. Igualmente, formula la idea de un grupo de personas que, de manera continua, fortalecen su capacidad de crear lo que desean.

En definitiva, la organización que aprende es aquella con una filosofía orientada a la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre. El concepto de organización que aprende va en aumento dada la creciente complejidad y la incertidumbre del ambiente organizacional, como el mismo Senge (1990) señala: "La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sostenible de ventaja competitiva".

En otras palabras, los individuos aprenden primero como tales, pero vinculados a los cambios organizacionales, luego aprenden en grupos o equipos que forman unidades cada vez más grandes" (Watkins y Marsick, 1996, p. 4). A nivel estructural, las actividades de aprendizaje impactan en la reconfiguración de funciones y tareas, así como en la selección e integración de personas y equipos de trabajo con el fin de cumplir la misión de la organización u optimizar los resultados finales.

Para la organización en su conjunto, esta estrategia depende del compromiso de continuar un desarrollo de calidad, incrementar la competencia y construir redes. En particular, promueve el uso de alianzas estratégicas constructivas, el aprendizaje de éxitos y fracasos de manera sistemática y la creación de una cultura organizacional innovadora para todos los grupos de personas que forman parte de la organización.

Cambios de paradigmas

Es indiscutible que la gerencia está asociada con la innovación y el cambio, especialmente en las organizaciones educativas. La función directiva debe enfocar sus acciones hacia la mejora continua de la calidad académica y adaptar los procesos a la dinámica del cambio. Todo esto se realiza con el fin de obtener nuevas ideas y procedimientos los cuales pueden estar en consonancia con los requisitos actuales de la sociedad en donde se vive.

Además, hoy en día, todas las empresas enfrentan procesos dinámicos que requieren transformaciones constantes, impulsadas por realidades emergentes que, bajo la influencia de la globalización y los avances tecnológicos, redefinen la sociedad de la información y el conocimiento. Como señala Castell (1996), estas fuerzas transformadoras están cambiando la estructura económica, política y social a nivel global



Por lo tanto, cada gerente, en el ejercicio de sus funciones, debe formular su propia manera de gobernanza con el mayor nivel de autonomía en la administración como medio para tomar decisiones. Independientemente de la forma utilizada, el gerente está obligado a considerar las necesidades y características generales y culturales de la institución gestionada y del área funcional a su cargo para decidir el cómo y el qué.

La universidad debe ser una entidad que aprende, adaptándose a los cambios para mantener su relevancia. La gestión universitaria requiere movilidad constante en busca de eficiencia y excelencia. Se deben modificar los esquemas gerenciales para lograr calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia y equidad y cumplir las funciones básicas educativas.

Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales, de acuerdo a Hellriegel y otros (2017, p. 4), son: "...El conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de roles y en diferentes categorías de organizaciones". En este sentido, la investigadora consideró conveniente seleccionar la clasificación del autor Hellriegel al considerarla pertinente para el contexto de estudio. Tal clasificación hace énfasis en los ejes teóricos que se concentran en seis (6) competencias gerenciales centrales y vitales para la administración: competencia para la comunicación, para la planificación y administración, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, para la globalización y para el manejo personal.

Competencia para la comunicación: se refiere a la capacidad para transferir e intercambiar información de manera eficaz, asegurando que todos se entiendan. Los gestores competentes guían a otros, pero no podrán hacerlo si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas; esto implica atender, informar a los demás, fomentar canales abiertos y negociar con otros

Competencia para la planificación y administración: consiste en decidir qué tareas deben llevarse a cabo, cómo se realizarán, asignar recursos para ejecutarlas y posteriormente supervisar si se están cumpliendo. Los administradores competentes perciben la efectividad demostrada en épocas anteriores puede que ya no sea adecuada para las necesidades actuales de la organización. Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste necesario de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los funcionarios.

Competencia para el trabajo en equipo: significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, de ahí la importancia de planificar los equipos adecuadamente, crear un entorno de apoyo mutuo y manejar las dinámicas del equipo de forma apropiada para obtener excelentes resultados. En las organizaciones donde se utilizan equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si involucran a los empleados, tomándolos en cuenta y dándoles participación en todos los procesos administrativos.



Competencia para la acción estratégica: consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y garantizar que las acciones de los empleados coincidan con estos; entender a la organización desde su filosofía y valores institucionales, considerando las acciones propias de cada integrante de la empresa. Los administradores competentes formulan estrategias creativas para dirigir, diagnosticar y evaluar las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que pueden surgir.

Competencia para el manejo personal: se entiende que la persona se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Es decir, comprende la integridad y el comportamiento ético, el dinamismo y la capacidad de resistencia, así como el equilibrio entre las exigencias laborales y la vida personal. Por ello, que conocerse a sí mismo y desarrollar un alto grado de destrezas técnicas son de especial importancia para que la persona decida emprender algo innovador.

Competencia para la globalización: consiste en conocer, comprender y responder a los diversos asuntos políticos, culturales y económicos que se presentan en distintos países. Un gerente posee competencias para la globalización cuando recurre a recursos humanos, financieros y materiales de diversos países y utiliza información de mercados abiertos de diferentes culturas.

En línea con lo anterior, y según Hellriegel et al (2008, p. 7), un directivo “es una persona que planifica, organiza, coordina y evalúa la asignación de recursos humanos y financieros y de información para lograr objetivos”. En definitiva, dirige las actividades de las personas que comparten una visión común en la institución para alcanzar su propósito.

METODOLOGÍA

La investigación se abordó desde la perspectiva del pensamiento positivista, buscando describir situaciones, analizar ideas e identificar problemas, ya sea en el pasado, durante o simultáneamente y con un alcance documental basado en la revisión bibliográfica de información y fuentes digitales relacionadas con la temática.

El objetivo de los estudios documentales es recopilar información a partir de documentos escritos y no escritos, los cuales pueden ser analizados. Cabe señalar que fue necesaria una revisión completa de la literatura existente (tanto nacional como internacional), libros y artículos de investigación. Se evaluaron investigaciones, lo cual resultó en las opiniones finales reportadas en este estudio.

Fase III

Modelo teórico de gestión universitaria bajo el enfoque de competencias gerenciales

Esta parte aborda la fase III del modelo, el cual se presenta gráficamente y se expone cada una de sus partes. Se explica cómo se estructura el modelo visualmente y las interacciones entre las distintas fases y componentes del mismo. En un mundo en constante cambio, no es suficiente con solo ajustarse a lo nuevo; es clave mirar hacia



adelante y utilizar esos cambios como oportunidades para innovar y crecer.

Para entender cómo se maneja una universidad, es fundamental observar tres áreas que están conectadas. La gestión estratégica fija el rumbo de la institución, establece las metas a largo plazo y se adapta a cambios en el ámbito educativo y en la sociedad. La gestión de recursos garantiza que se utilicen de manera adecuada los activos de la universidad—personal, dinero, tecnología—para mantener y mejorar su funcionamiento. Finalmente, una buena gestión de las relaciones es vital para el éxito de la universidad, ya que interactúa con muchos grupos y su capacidad para crear vínculos sólidos incrementa el impacto en su personal

Más allá de funcionar, la gestión de la universidad mejora con cinco ideas clave. La praxeología ayuda a ver cómo se toman las decisiones en el área de estudio y en lo administrativo, mientras que la epistemología asegura que se cree y comparta conocimiento de verdad en un mundo lleno de datos. La axiología destaca cuán vitales son los valores de la institución, como la libertad de pensamiento y el deber hacia la sociedad. Por otro lado, la ontología invita a reflexionar sobre el rol crucial de la universidad en la sociedad. Y, en el centro de todo, la visión humanista recuerda que la universidad no es solo un grupo organizado, sino un lugar para que las personas crezcan en todos sus aspectos.

Una gestión universitaria efectiva necesita comprender y anticipar cambios de paradigma a nivel global. Un análisis continuo del contexto ayuda a identificar dónde se puede capitalizar y qué puede potencialmente dañar a la institución, orientando así las decisiones estratégicas. A esto se suman las funciones gerenciales que son planificar, organizar, liderar y controlar. Estos procedimientos 'rígidos' son mucho más flexibles que eso; deben ser capaces de responder a las circunstancias de cada institución.

Además, transformar estrategias en acciones específicas requiere competencias como liderazgo y otras formas de comunicación efectiva. La gestión universitaria cobra vida en el trabajo diario, en un conjunto de decisiones y en la capacidad de colaboración. En esta era interconectada, la globalización es ahora una realidad ineludible, pero también brinda oportunidades para colaboraciones internacionales y desarrollo.

Afirmaciones previas aseguran que la universidad enfrenta retos específicos, pero además, puede incrementar el acceso que las personas tienen a la educación superior. La universidad trata de lograr máxima eficiencia en el funcionamiento de la institucionalidad académica y la implementación de la responsabilidad social mediante innovación en educación y emprendimiento social, cuyo objetivo es el desarrollo del estudiante y su contexto social.

En última instancia, lo que caracteriza a la universidad es mucho más que sus métricas o planes estratégicos; su verdadero valor reside en la vida de las personas. Gestionar una universidad es trabajar por el conocimiento, por la sociedad y por aquellos cuyo sueño de educación es un vehículo de cambio. (Ver figura 1)



Figura 1. Modelo de Gestión Universitaria

REFLEXIONES FINALES

En el transcurso de este estudio se ha reflexionado sobre el hecho de cómo el sistema universitario se basa en principios tradicionales heredados del pasado. Sin embargo, se están surgiendo nuevas ideas y formas de actuar, que emergen y abren paso a nuevas prácticas, las cuales deben ser consideradas por la institución. Para lograr esto, es imprescindible cuestionar los valores tradicionales. De esta forma, se vuelve inevitable superar el modelo individualista y poner fin a los conflictos de intereses y luchas de poder existentes en el contexto universitario, en favor de una lucha por crear objetivos comunes.

El presente modelo teórico de gestión universitaria no posee ni procura plantear una metodología normativa, por lo que no constituye un sistema de perfiles sistematizados para dirigir la evaluación. Igualmente, su implementación no implica un gran esfuerzo para



el gestor universitario, pero sí requiere un compromiso personal para mejorar su desempeño como agente institucional en sus prácticas directivas.

En cambio, lo deseado con la proyección del modelo es fortalecer y aprovechar las diferencias y la individualidad, por cuanto no se trata de globalizar las competencias gerenciales y establecer descriptores genéricos que no discriminen sus características, sino de resaltar las ventajas de la práctica de una conducción basada en el refuerzo de las aptitudes y habilidades.

Se perciben en la universidad actual carencias en temas de orden interno, estancamiento y falta de renovación, entre otros. Estos inconvenientes se relacionan con la incapacidad de ajustarse a las exigencias actuales de los nuevos tiempos y a las necesidades que surgen en la sociedad, por cuanto la institución se ha dejado llevar por la tradición, sin ser capaz de realizar una reforma universitaria que atienda las necesidades vigentes de la universidad.

En suma, la función gerencial —en tanto la práctica compleja— demanda una serie de competencias que deben llevarse a cabo. El gerente debe emplear sus fortalezas para obtener ventajas y buscar mejorar o compensar los puntos débiles, analizar, aprender de las experiencias laborales y de la vida. Se trata de desarrollar y/o potenciar las competencias necesarias para la dirección de personas, creando valor a nivel organizacional.

De igual manera, con la presente investigación se invita al gerente a desarrollar todas sus potencialidades y competencias en pro de una gerencia más humanista, desde lo individual, con el fin de impactar lo colectivo y lo organizacional. La responsabilidad de quienes ejercen la función directiva es procurar el acoplamiento perfecto entre el talento humano y las funciones sustantivas de la misma para un óptimo desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barro, S. (2013). *Universidad, Especulación*. La Coruña. Netbiblo.

Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Universidad EAFIT*, 3, 68-88. <https://repository.eafit.edu.co/items/c11f9e24-5358-4770-849c-14cc4fee1aab>

Carrero, M.; García, O. (2006). La recreación de la universidad: universalización de la universidad. *Visión Gerencial. Revista electrónica*. Año 7, No.2. Universidad de los Andes. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545879004.pdf>

Centro de Humanismos y Gestión. (2009). *La gestión humanista en las instituciones educativas. Enfoques y desafíos contemporáneos*. Editorial Humanista.

Ferrater Mora, J. (2004). *Diccionario de filosofía (2ª ed.)*. Editorial Planeta



Gutiérrez, G. (2005). La gestión universitaria: Dimensiones de gobierno y administración en las instituciones de educación superior. Editorial Universitaria.

Hellriegel, D, Jackson, S; Slocum; J y Franklin; (2008) Administración: un enfoque basado en competencias. 11ª edición. Cengage Learning. México.

https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf

Hellriegel, D; Jackson, S; Slocum; J y Franklin; E. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning. México

Martínez, M. (2011). Paradigmas emergentes y ciencias de la complejidad. Opción, Año 27, No. 65. Editorial Trillas. México.

Martínez, R. (2000). La Gestión Pública: del diálogo crítico a la evaluación de la diversidad. *Política y Gestión*, 1: 171-196.

Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
https://www.academia.edu/5224830/The_Challenge_of_Humanistic_Management

Pilbeam, S. y Corbridge, M. (2010) People Sourcing and Talent Planning: HRM in Practice. London: Pearson.

Rubinstein, M. (1999). Humanistic management in higher education: Innovative approaches. London, UK: Routledge.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Von Mises, L (1968). La acción humana: Tratado de economía (4ª ed.). Fundación para el Estudio de la Economía Liberal. <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/07/La-accion-Humana.pdf>

Walton, R. (2002). University leadership and organizational learning: Strategies for the 21st century. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Watkins, K. y Marsick, V. (1996). In action: Creating the learning organization. American Society for Training and Development.