

Fecha de presentación: abril, 2015 Fecha de aceptación: junio, 2015 Fecha de publicación: agosto, 2015

ARTÍCULO 4

DIRIGIR PERSONAS. UN FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO EN LA UNIVERSIDAD ACTUAL *LEADING PEOPLE: A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN THE CURRENT UNIVERSITY*

Dra. C. Judith Galarza López¹

E-mail: judith@cepes.uh.cu

Dr. C. Roberto Passailaigue Baquerizo²

E-mail: rpassailaigue@ecotec.edu.ec

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero²

E-mail: almu@cepes.uh.cu

¹Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. Cuba.

²Universidad ECOTEC.

¿Cómo referenciar este artículo?

Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). Dirigir personas. Un factor crítico de éxito en la universidad actual. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (3). pp. 28-33. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

En la actualidad las instituciones de Educación Superior enfrentan disímiles retos relacionados con el mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios que desarrollan, entre los cuales se destacan aquellos relacionados con la dirección. Los sistemas de dirección modernos que se aplican en estas instituciones requieren, entre otros aspectos, lograr la inserción activa del factor humano en dichos procesos, ya que en las personas descansa principalmente, el compromiso de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la institución. El presente artículo tiene como objetivo poner de relieve la importancia del factor humano como un elemento crítico de éxito en la dirección institucional, así como evidenciar algunas insuficiencias que se presentan en las universidades en torno a este desafío.

Palabras clave:

Factor humano, dirección, proceso, aspectos sociopsicológicos.

ABSTRACT

Higher education institutions currently face several challenges related to improving the quality of the university processes they develop, especially those related to leading people. Modern leading systems applied in these institutions require, among other things, achieving the active inclusion of the human factor in such processes; since the commitment to meet the goals set by the institution rely mainly on people. This article aims at highlighting the importance of the human factor as a critical element of success in institutional management, as well as presenting some of the weaknesses around this challenge universities have.

Keywords:

Human factor, leading, process, aspects, socio-psychological.

INTRODUCCIÓN

El contexto internacional actual está signado por un gran dinamismo, incertidumbre y turbulencia. Se caracteriza por la presencia de fenómenos de tipo económico, social, cultural, científico-tecnológico, demográfico y ambiental, que en décadas anteriores no estaban presentes con la intensidad y magnitud con que se presentan en estos momentos.

Factores como la globalización, la crisis financiera mundial y regional, los cambios que se están produciendo en las estructuras económicas y productivas de los países, las nuevas exigencias del mercado de trabajo, el surgimiento y desarrollo continuo de nuevas ramas de la ciencia y la técnica (informática, comunicaciones, robótica, biotecnología), el deterioro ambiental y otros, son algunos de los ejemplos que muestran el carácter complejo de los cambios que han tenido lugar en dicho contexto.

Ante estos agentes externos, las Instituciones de Educación Superior (IES) no deben permanecer pasivas, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambio que respondan a las exigencias que se derivan del contexto local, nacional e internacional. Su rol está cambiando paulatinamente y por tanto, esto hace que los resultados que se derivan de las funciones principales, ganen una mayor cualidad y dimensión con relación a los alcanzados en períodos anteriores.

Tal y como se expresó en la Declaración final la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe, celebrada en Colombia en el 2008, entre los propósitos actuales que tiene la Educación Superior en la región se destaca lo siguiente:

El objetivo es configurar un escenario que permita articular, de forma creativa y sustentable, políticas que refuercen el compromiso social de la Educación Superior, su calidad y pertinencia y la autonomía de las instituciones. Esas políticas deben apuntar al horizonte de una Educación Superior para todos y todas, teniendo como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con nuestros pueblos; deben inducir el desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, así como promover el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Deben también tomar en cuenta la riqueza de la historia, de las culturas, las literaturas y las artes del Caribe y favorecer la movilización de las competencias y de los valores universitarios de esta parte de la región, para edificar una sociedad latinoamericana y caribeña diversa, fuerte, solidaria y perfectamente integrada (CRES, 2008, pp. 1-2).

En este contexto, una de las tareas importantes que tienen ante sí las IES, está vinculada con el perfeccionamiento de la dirección. Sin una dirección eficiente será difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales y de los procesos particulares. En este sentido, en la Declaración final de la ya citada Conferencia Regional de la UNESCO, se recoge que: "las Instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y propósitos de la institución y los instrumentos de gestión". (CRES, 2008, p. 6)

Las universidades ecuatorianas no están exentas de asumir los importantes retos mencionados y entre las actividades prioritarias que están enfrentando en la actualidad se encuentra el mejoramiento paulatino de los sistemas de gestión institucional, de forma tal que favorezcan los procesos de evaluación y acreditación de las universidades y por tanto, tributen al mejoramiento de la calidad de dichas instituciones. Sin embargo, hay que tener presente que para avanzar en esta área se requiere potenciar la inserción efectiva del factor humano dentro de los procesos de dirección en las IES. Por ello, el objetivo principal del presente artículo está asociado a resaltar la importancia del factor humano como un elemento crítico de éxito en la dirección institucional y poner de relieve algunas insuficiencias que se presentan actualmente en torno a este desafío.

DESARROLLO

Cualquier grupo de personas que se reúna para acometer alguna tarea necesita una elemental organización y conducción para lograr sus objetivos. En tal sentido, dicho grupo debe dirigir sus acciones para satisfacer las demandas que fundamentan su creación, y su intención no puede desviarse de las metas que hayan sido declaradas. La dirección como proceso orientador y de guía, para muchos autores es ciencia y arte; está presente prácticamente en todas las actividades de la esfera social humana, trátese de acciones como estudiar, trabajar, practicar deportes, montar espectáculos culturales, recrearse, entre otros.

Las definiciones y conceptos técnicos relacionados con el de dirección presentan heterogeneidad y dispersión; sin embargo, algunos autores como Koontz & O'Donnell (1972, p. 524), señalan lo siguiente:

"La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se

conoce lo suficiente y no tiene control. Tal vez el primer paso para comprender la naturaleza de la dirección es reconsiderar el propósito de la empresa, los factores productivos necesarios para su cumplimiento y la naturaleza del factor humano”.

Por su parte Afanasiev (1975, p. 40), plantea que: *“todo trabajo directamente social o colectivo requiere en menor o mayor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista solo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”*.

En una Institución de Educación Superior el logro de una dirección eficiente y eficaz revierte singular importancia, pues lleva aparejado acciones encaminadas sobre las concepciones educativas y curriculares asimiladas que declaran el carácter nacional, científico, democrático, popular y político en un proceso de vinculación y mutua influencia con la sociedad. Lleva implícito además, el desarrollo de la investigación científico-tecnológica de dicha institución, lo que repercute en el apoyo intelectual a la teoría de las ciencias y al apoyo práctico en la economía productiva y social de la población. Y por último, la interacción integral con la comunidad a través de su extensión universitaria. Es imprescindible encaminar acciones para optimizar los recursos disponibles y dar un trato adecuado y justo a las personas que integran la organización. Todo ello, requiere de una dirección universitaria científica y moderna, que posibilite una proyección prospectiva que favorezca en el tiempo los saltos cualitativos de su esencia, debido a los cambios cuantitativos.

Al analizar diversas posiciones de autores, la dirección en las IES tiene un componente técnico apoyado con su vinculación a la metodología y procedimientos retomados para ejercerla, pero de igual manera, está vinculada con el aspecto humano, con los hombres y mujeres que desarrollan todas las actividades que se desencadenan en la universidad y que no se puede relegar a un segundo plano, y ambos, los aspectos, técnico y humano, requieren complementarse perennemente.

De esta manera, cualquier directivo universitario debe enfrentarse no solamente a los problemas tecnológicos que exige la dirección moderna, sino también y quizás hoy con mayor dedicación y fuerza que antes, a las dificultades de la dirección científica de las personas, a los problemas relacionados con el factor humano, que por su naturaleza y sus complejidades, en ocasiones no son fáciles de resolver, y que a nuestro juicio son más profundos y confusos que los de perfil técnico.

Los componentes o procesos básicos de la dirección en las Instituciones de Educación Superior son la planificación, organización, ejecución-mando y el control.

La naturaleza esencial de la planificación universitaria es la proyección de un complejo programa de metas, objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, capital necesario y el presupuesto de funcionamiento. Esta proyección se despliega en el tiempo, el cual puede ser a corto, mediano o largo plazo.

La *organización* está relacionada con el aseguramiento de las disímiles actividades que se desarrollan en la universidad, que pueden ser docentes, científicas, de extensión, entre otras, para garantizar su desarrollo adecuado y calidad.

Desarrollar estas funciones anteriores, integrantes de la dirección universitaria, conlleva a una ejecución que garantice su funcionamiento fluido y activo. Es una de las vías que tienen los directivos de acercar los propósitos de la universidad con el desempeño de los subordinados, de manera tal, que se logre limar aquellas fricciones que pudiesen existir o surgir, para que la institución alcance los objetivos y metas propuestos de forma satisfactoria.

La función directiva del control equivale a la medida de la autorregulación en los diferentes pasos y momentos de la dirección universitaria en la IES. Es el seguimiento, desde el punto de partida, hasta la meta final, se verifica si las tareas programadas están encaminadas certeramente o si es lo contrario, tomar decisiones que corrijan la trayectoria inicial trazada.

Los cuatro componentes de la dirección descritos, se interrelacionan permanentemente. No tienen espacio propio, se entremezclan y la presencia de todos es consecuente e invariable, les dan vida a la institución universitaria a través del proceso de dirección a escala institucional y en los procesos particulares. Es preciso señalar, que cada uno de los procesos universitarios (enseñanza-aprendizaje, investigativo, extensionista, económico-financieros y otros) tienen un elemento común e integrador: la dirección. Sin embargo, a lo largo de estos años la actividad de dirección en las IES se ha enfocado fundamentalmente a garantizar el funcionamiento de los aspectos de carácter tecnológico, en detrimento de la atención que requiere el factor humano dentro de la misma.

Es cierto que para cualquier IES es de gran importancia tener conocimiento y dominio teórico de lo que implica implementar adecuadamente los procesos inherentes a la dirección, de forma tal que se pueda lograr, por ejemplo, mayor agilidad y flexibilidad en la gestión, aumento de la capacidad de innovación, favorecer el interés de la comunidad universitaria por capacitarse, perfeccionar los procesos de trabajo y modificar positivamente las conductas y actitudes de las personas hacia los cambios que se acometen. Estos beneficios de una adecuada dirección, no pueden ser alcanzados si se obvia la inserción adecuada del factor humano y su inapreciable valor dentro de dicho proceso.

En las IES ecuatorianas se requiere fortalecer el rol del factor humano en la dirección institucional. No obstante, actualmente se constatan un grupo de problemas que son necesarios resolver y que están vinculados con insuficiencias en la efectividad del factor humano en los procesos de planificación, organización, ejecución y control.

A continuación se describen esencialmente algunos elementos desde el ángulo sociopsicológico que han de estar presentes en los procesos de dirección en una Institución universitaria, sin menospreciar otros que la amplitud de este artículo no permite abordar.

La *participación* en el medio universitario es uno de los conceptos más tratados dentro de la dirección universitaria, pero en la práctica laboral se explota poco. A veces algunos directivos la ven como desestabilizadora, innecesaria y amenazadora. Otros la aprecian más retórica que real; algunos pasan cursos y aceptan en la teoría ese discurso y en la práctica siguen con su autoritarismo cotidiano. Sin embargo, un grupo apreciable de especialistas la consideran como el principal aspecto del factor humano a tener en cuenta en cualquier actividad de dirección.

Davis & Newstrom (1985, p. 196), al respecto plantean que: *“la participación es un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las alientan a colaborar con las metas de este último a compartir responsabilidades para su logro”*.

Los objetivos de la participación del factor humano en los procesos de dirección dentro de una institución universitaria están vinculados con la utilización y potenciación del poder innovador e intelectual de todos los miembros de la organización. La idea central es darle inicialmente a todos la posibilidad de participar en los procesos de dirección para que intervengan de forma activa en el cumplimiento de los objetivos y metas, en la solución de problemas y en la toma de decisiones. Implica también satisfacción individual en lo psicológico, motivacional, más autonomía e independencia, puede surgir en las personas necesidades de aprendizaje, despertándole el espíritu de cooperación y estimulando la creatividad.

En lo referido a la institución como organización, la participación bien manejada puede contribuir en los individuos a desarrollar un sentimiento de pertenencia, lo que expresa un comportamiento organizacional propio. Pueden sentir además, que comparten con los máximos directivos, el poder, la autoridad y el liderazgo. Debe ser vista como un primer momento para el involucramiento de las personas en ambos procesos que pudiera contribuir a estimular a las personas a diseñar y alcanzar los objetivos y las metas propuestas, así como a compartir la responsabilidad de estos y el deseo de que la organización marche bien. La participación de los diferentes actores

en los procesos de dirección puede aflorar también ventajas en el aprendizaje individual y organizacional.

Otro de los aspectos importantes a considerar en la inserción del factor humano en los procesos estratégicos que se desarrollan en las Instituciones de Educación Superior es la *motivación*, definida como uno de los procesos psicológicos vinculada con la propensión de una persona a asumir una determinada conducta dirigida a una determinada meta o fin.

En los estudios realizados acerca del comportamiento organizacional ha existido siempre una orientación hacia la motivación de los hombres dentro de la organización, de manera tal, que se logre en lo posible que las necesidades del individuo sean compartidas y consistentes con las metas organizacionales.

La motivación constituye uno de los elementos esenciales en que todos los autores y especialistas hacen hincapié para que se tenga en cuenta. Si no existe motivación en las personas por involucrarse en los procesos de dirección, es difícil que se logre una alta participación, que haya compromiso individual y colectivo, responsabilidad ante los procesos, deseos de ejecutar y cumplir los objetivos, entre otros. En ese caso, los directivos universitarios deben realizar un esfuerzo para que todo el personal implicado sienta la necesidad de cumplir sus responsabilidades individuales y colectivas con relación a ambos procesos para que también los beneficios individuales que se derivan de los mismos sean interiorizados y asumidos adecuadamente.

La *estimulación* juega un rol importante en el desarrollo eficiente de la dirección y por eso, debe estar vinculada no solo a los resultados individuales y colectivos, sino también debe considerar la inserción efectiva de las personas en los propios procesos (planificación, ejecución y control). Tener presente además, este reconocimiento en la evaluación del desempeño, debe constituir una norma sistematizada, lo que apoyaría el desenvolvimiento de la motivación de manera positiva. Por ello, se hace necesario definir las formas y criterios de estimulación a utilizar ya que si no se discrimina el momento en que se estimula, pudiera surtir efectos contrarios a los deseados, además de desmotivar al personal.

Otro factor de influencia en la efectividad de los procesos de dirección es la *comunicación*, ya que es el ser humano quien ha llevado a su máxima expresión su interrelación con sus semejantes al desarrollar el lenguaje como el más complejo sistema de comunicación y como proceso psicológico lo facilita. Pero también la comunicación entre los hombres, por el desarrollo alcanzado, se torna en ocasiones compleja y difícil. No obstante, es obvio que la comunicación constituye el fundamento de toda la vida social y un principio en el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, en sus procesos

estratégicos, sus equipos de trabajo, en la docencia, la investigación científica, la interrelación profesor-alumno.

Davis & Newstrom (1985, p. 444), plantean que *“la comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos”*.

En los procesos de dirección, posee importancia el uso adecuado de la comunicación, lo que redundaría en beneficios para elevar la efectividad de los mismos. En dichos contextos, los máximos responsables del buen empleo de la comunicación son los directivos, quienes deben dedicar tiempo suficiente de su gestión a estos procesos, ambos exigen mantener permanentes canales de comunicación e información durante su desarrollo.

La *información* es otro elemento vinculado a la comunicación y por tanto, necesaria en los procesos de dirección. El desarrollo de los mismos exige diseñar un sistema de información que sea capaz de apoyarlos, de manera tal que brinde la información útil significativa, la estratégica y no la operativa.

Paralelamente se exige que exista un programa de divulgación de los procesos y sus resultados, que sirva para propagandizar los mismos entre la comunidad universitaria. Una efectiva divulgación pudiera ser un motor impulsor para elevar los niveles de participación, motivación y estimulación del personal en los procesos de dirección universitaria. Divulgar las experiencias obtenidas entre las distintas áreas, garantiza una buena comunicación y posibilita tomar experiencias positivas y evitar las experiencias negativas de otras.

El *liderazgo* es otro de los elementos que incide en el éxito de los procesos de dirección en las Instituciones de Educación Superior. Este aspecto ha sido analizado en diferentes momentos del estudio del comportamiento organizacional, lo que hace difícil encontrar unanimidad en su conceptualización. Sin embargo, muchos analistas coinciden en señalar que se trata de la influencia mediante la cual un individuo o un grupo de ellos puede lograr que los miembros de la organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales.

Un buen liderazgo debe tener en cuenta las siguientes peculiaridades: saber a dónde quiere llevar su organización, cómo puede llevarla y conducirla en tal sentido; durante los procesos no debe identificarse ni interesarse por la posibilidad del fracaso; ha de ser un *soñador*; desarrollar el *trabajo en equipo* cuando lo requieran los procesos; estimular *la innovación y la creatividad* en la generación de las propuestas; motivar y estimular a sus subordinados para lograr involucrarlos en los procesos;

interesarse y preocuparse por las personas, sus necesidades e intereses; persuadir a los subordinados para que entiendan los objetivos y las metas de la institución; estar capacitado para conducir procesos estratégicos; interpretar adecuadamente el contexto externo, aprovechar los cambios y tendencias de este a favor de la organización; ser facilitador y orientador; gozar de autoridad moral y política.

En materia de lo estratégico, el pensamiento del directivo universitario debe ser abierto y flexible, lo que le permite saber escuchar a sus subordinados, aceptando y promoviendo el cambio de la organización, saber trabajar con prioridades y apoyar las labores con recursos humanos y materiales. Ha de mostrarse reflexivo en las posibles vías que posibilitan alcanzar los objetivos y las metas, fomentar el liderazgo colectivo con la participación de todos, rechazar y evitar la rutina en sus propuestas y actividades. Su mentalidad ha de ser estratégica, con respecto al cambio, a la relación entorno-universidad, a las inversiones priorizadas y a su visión futurista.

Para liderar hay que basarse además en el conocimiento y la capacidad de las personas idóneas, en correspondencia con la problemática particular de la universidad, buscar un aprendizaje constante en conformidad con el entorno, sus demandas y aquellas acciones que resulten efectivas e innovadoras. Requiere de habilidades para la *negociación*, el *manejo de conflictos* y la *asertividad* como elemento clave de la *inteligencia emocional*.

Una de las vías para lograrlo es la capacitación del personal de la comunidad universitaria en aspectos propios de los procesos de dirección. Esta capacitación debe ser diferenciada según estratos de la comunidad universitaria, garantizar un nivel mínimo básico, incrementar el sentimiento de pertenencia al centro, reforzar los valores organizacionales. Las IES podrán progresar en la medida en que los individuos implicados aprenden, esta es una de las condiciones necesaria para que los procesos de dirección se realicen con eficiencia.

Se han abordado algunos componentes sociopsicológicos del factor humano que resultan relevantes en los procesos de dirección institucional en las IES, lo que no significa que sean los únicos, pero desde el ángulo de los autores de este trabajo, son importantes de acuerdo con las exigencias de una adecuada inserción en esos los referidos procesos.

CONCLUSIONES

En la actualidad, dadas las exigencias del contexto externo y las propias que se derivan de las IES, cualquier sistema de dirección institucional fracasa si no tiene en cuenta el factor humano, lo cual constituye un reto para este tipo de instituciones.

Se ha demostrado la importancia que tiene en las condiciones concretas de las Instituciones de Educación Superior la inserción efectiva del factor humano en los procesos de dirección que desarrollan. Sin embargo, se constata un grupo de insuficiencias que deben ser resueltas como una vía que contribuya a garantizar el éxito de su gestión. Dichos problemas se asocian principalmente con el bajo nivel de participación y motivación, la escasa preparación de una parte de la comunidad universitaria, la poca información y divulgación de los procesos de dirección y sus resultados, y en la comunicación entre los diferentes niveles.

Por ello, las IES han de poner énfasis en el diseño e implementación de estrategias oportunas encaminadas a lograr la inserción efectiva del factor humano en los procesos inherentes a la dirección institucional, las cuales requieren también del desarrollo de investigaciones, que sobre bases de mayor solidez y rigor científico contribuyan a potenciar la calidad de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afanasiev, V. G. (1975). Dirección científica de la sociedad. Moscú: Progreso.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1985). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, 7ma edición, pp. 196 - 444.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de administración. Colombia: McGraw-Hill.
- UNESCO. (2008). Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cartagena de Indias, Colombia.