

Identificación de las habilidades gerenciales para establecer el impacto de las nuevas designaciones y disposiciones producto de la elección del rector de una Institución de Educación Superior

Andrés Felipe Basto Díaz

5202189

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Docente

Juan Pablo Sánchez Acevedo Msc.

Nota del autor

Andrés Basto, estudiante, Especialización en Alta Gerencia a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada; Profesional en Cultura Física, Deporte y Recreación. Contacto: est.andresf.basto@unimilitar.edu.co

01 de julio de 2022

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
1. Contexto educativo de las instituciones de educación superior – IES en Colombia.....	6
2. Habilidades gerenciales que debe poseer el rector de una Universidad.....	12
3. Evidencia de incremento o disminución de la productividad a raíz de la elección de un nuevo rector de una Universidad y la repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.	19
Conclusiones.....	23
Referencias.....	24
Anexos.....	26

Lista de tablas

Tabla 1 Datos de proliferación de las Universidades en Colombia	7
Tabla 2 Distribución de las IES activas en Colombia.....	9

Resumen

El objeto principal de este ensayo es identificar cuáles son las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y tipo de relacionamiento que debe tener el rector de una institución de educación superior al momento de asumir el cargo; y como sus decisiones llegan a afectar positiva o negativamente la cultura organizacional, ya que, si bien una Universidad se considera una empresa, presenta ciertas diferencias respecto a una de un sector productivo, por lo que, el manejo sufre diversas variaciones a tener en cuenta para que se encuentre alineado con los objetivos de la institución. Así mismo se quiere determinar el grado de productividad y de qué forma se ve afectada a raíz de la designación del rector de una Universidad y los cambios sufridos tanto a nivel organizacional en las diferentes dependencias como en los diversos procesos que se llevan a cabo al interior de la institución.

Palabras clave: habilidades gerenciales, toma de decisiones gerenciales, evolución educativa, directivos IES, procesos administrativos.

Abstract

The main object of this essay is to identify what are the skills, knowledge, aptitudes, attitudes and type of relationship that the rector of a higher education institution must have at the moment of assuming the position and how his decisions come to positively or negatively affect the organizational culture, since although a University is considered a company, it presents certain differences with respect to one of a productive sector, for which the management undergoes several variations to be taken into account so that it is aligned with the objectives of the institution. Likewise, we want to determine the degree of productivity and how it is affected as a result of the appointment of the rector of a University and the changes suffered both at the organizational level in the different dependencies and in the various processes that are carried out within the institution.

Key words: management skills, management decision-making, educational evolution, HEI directors, administrative processes.

Introducción

El mundo se encuentra en constante evolución y quien no se adapte a dichos cambios podrá tender a su estancamiento o desaparición; y las Instituciones de Educación Superior no son ajenas a esta premisa, por lo que han tenido que adaptarse, reinventarse, capacitarse, ampliando su panorama y objetivos alineados con las exigencias del mundo cambiante, para poder mantenerse en el mercado.

Esta labor debe ser encabezada por los altos directivos de la universidad, sobre todo por su cabeza visible, el rector; quien es la máxima autoridad dentro de la institución y de quien depende en gran medida la toma de decisiones y el rumbo que deberá seguir; será de lo acertado o no que los procesos al interior de la organización y el nivel que tenía la universidad antes del inicio de su gestión mejore, se mantenga o empeore.

Toda institución se encuentra propensa al cambio si se realiza una designación de un rector, ya que este vendrá con nuevas ideas, nuevos planteamientos, nuevas directrices, nuevos lineamientos, nuevos procesos y proyectos; en sí, nuevas y diferentes formas de hacer lo que ya se venía realizando, puesto que estos cambios es lo que hará ver la gestión que se está realizando por su parte y que lo diferenciará de sus antecesores. Así mismo trae consigo un sentimiento de incertidumbre para toda la comunidad universitaria al interior (estudiantes y colaboradores), como para el exterior (proveedores, contratistas, entre otros), que se preguntan ¿cómo van a hacer ahora las labores? ¿qué es lo que se espera de cada dependencia?, si se va a cumplir con las expectativas, ¿que tantos cambios va a sufrir la institución y en que niveles? ¿se podrá adaptar a los cambios? bastantes cuestionamientos que solo con el transcurrir del tiempo y de la puesta en marcha del plan de trabajo del rector es que se irán conociendo su respuesta.

Posterior a la revisión documental se determina el grado de afectación de productividad que han sufrido las diferentes dependencias y los procesos al interior de la institución, debido a las nuevas designaciones, lineamientos, decisiones y disposiciones producto de la ejecución de las labores del rector de la IES.

1. Contexto educativo de las instituciones de educación superior – IES en Colombia

La educación es pieza clave para el desarrollo y evolución de las sociedades, así como para mejorar su calidad de vida gracias al acceso a esta; de igual forma ayuda a disminuir las desigualdades, siendo de gran importancia para fomentar la tolerancia entre las personas y generar sociedades más pacíficas. Es de esta manera como la educación superior cobra gran relevancia, ya que se convierte en el siguiente eslabón de esa cadena educativa, que encamina a las personas a enfocarse en un campo de estudio de su elección y con el cual siente afinidad y que en la mayoría de los casos es el que los lleva a desarrollar su vida laboral.

En su trabajo Montaña (2016) manifiesta:

Desde finales de siglo XIX la medicina, los letrados y los metódicos fueron abundantes mientras que las ramas de las ciencias exactas y artes mecánicas ya dictaminaban una formación profesional asimétrica de la población. Mariano Ospina detecta esa gran problemática y advierte ante el Congreso de 1842: “las ciencias exactas y naturales, conocimientos industriales y las verdades científicas a las artes productivas de riquezas son necesarias en las universidades, la riqueza viene del trabajo y de la industria, la política y la abogacía hacen todo lo contrario”, para Ospina la inserción en el mercado internacional era necesaria y urgente. (p.7)

Continuando en la línea de tiempo, se procede a contemplar a Chacón (2021) que indica: En el siglo XX se ven grandes reformas gubernamentales que tuvieron como objetivo la modernización de la educación y la consolidación de un sistema educativo en consonancia con un proyecto político que procuraba el fortalecimiento del Estado nación, lo anterior llevó también a cambios y mejoras relevantes en la educación superior en Colombia. Mientras que, en el siglo XXI, se puede apreciar cómo la educación superior empezó a reemplazar las clases magistrales y presenciales, por sesiones de clases magistrales y a distancia, luego con el uso del internet por medio del correo electrónico por donde se enviaba material didáctico, brindando mucha más accesibilidad y otra opción para recibir la información. (p.8)

Complementando lo que se mencionó anteriormente, y teniendo en cuenta a Bayona (2014) que expresa:

Si bien esta nueva legislación educativa se encuentra en proceso de construcción y concertación y no se vislumbra su desarrollo definitivo en el corto plazo, no debe desconocerse que la educación es concebida por la Constitución colombiana como un derecho fundamental y un servicio público que tiene una función social. Desde esta perspectiva, la educación es reconocida como garante de la equidad, la justicia y la inclusión. Estos principios constitucionales son recogidos en el Plan Nacional Estratégico del Sector Educativo (pnee), vigente hasta 2014, el cual propende por una educación de calidad, competitiva y pertinente, una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para el país. En este marco, Colombia ha logrado avanzar en diferentes aspectos relacionados con el fortalecimiento de la educación superior. Sin embargo, la educación es, en esencia, un proceso dinámico en el cual cada logro viene acompañando de nuevos retos. (p.4)

Se demuestra así, la evolución constante que ha tenido la educación en Colombia, y el nivel de importancia que tiene para el país, al ser un derecho fundamental, el cual se le debe asegurar a todas las personas; y que ha permitido contrarrestar un posible estancamiento, brindando las herramientas necesarias para que los profesionales puedan desenvolverse en el área de su elección, contando no solo con un pregrado, sino con opciones para complementar su formación en diversos posgrados, que contribuya no solo a su desarrollo educativo, laboral y personal sino al de la sociedad, gracias a los diferentes estudios o nuevos elementos aplicables y utilizables para satisfacer alguna necesidad.

Se procede a indicar los datos de la proliferación en la cantidad de IES en Colombia, según lo manifestado por (González & Schmal) en los cuales se evidencia un aumento desde antes de 1980, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 *Datos de proliferación de las Universidades en Colombia*

Año	Cantidad de IES	Cantidad de Universidades
1960	29	24

1980	193	81 (47 privadas – 34 públicas)
2001	269	101 (57 privadas – 44 públicas)

Nota. Elaboración propia.

Este aumento se da a raíz de dilucidar el concepto de autonomía contenido y expresado en la Ley 30 de 1992, que les permite a las IES muchas más libertades, sin mayores exigencias y con unos controles mínimos, pudiendo tomar todas las decisiones a su libre albedrío.

Para el año 1992 se expidió la Ley 30 en donde se contemplaba todos los elementos relevantes para el servicio público de la Educación Superior, bajo la cual se debe basar las IES para su quehacer, así como brindarles la autonomía universitaria, reflejada en los siguientes aspectos:

- Derecho a generar sus propios estatutos, así como modificar los ya establecidos.
- Autónomos para la designación de las autoridades a nivel académico, administrativo y cuerpo docente.
- Desarrollo de programas académicos.
- Determinar cuáles son las labores de tipo cultural, científica, académica y formativo requeridos al interior de la institución.
- Encargados de conceder los títulos.
- Realizar todo el proceso de inscripción y admisión de los estudiantes.

Esta autonomía que se les dio a las IES, les permitió apropiarse de todos sus procesos, no depender de entidades externas para realizar sus labores, ser dirigidas por las personas que ellos consideraban adecuadas para los altos cargos directivos, realizar todos aquellos cambios que se creyeran necesarios para conseguir los objetivos planteados por la institución, es decir que en términos generales consiste en tener una libertad de acción en las IES con restricciones mínimas que deben ser contempladas por la ley.

Al igual en la ley 30 se establece la naturaleza jurídica de la cual gozan las Universidades oficiales como entes autónomos con régimen especial, haciendo que se organicen bajo el Sistema

de Universidades Estatales (SUE); cuya finalidad está dada en encontrar diversas opciones innovadoras para el uso de la forma más idónea de todos los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos de la educación superior.

A continuación, se muestra la distribución de las IES activas en Colombia desde el año 2.000 realizada por el Observatorio de la Universidad Colombiana. (2022)

Tabla 2 *Distribución de las IES activas en Colombia*

Año	Universidad				Inst. Universit. / Escuela tecnológ.				Institución tecnológica				Inst. Técnica Profesional				Total			
	Pública	Privada	Régimen especial	Total	Púb	Priv	Rég esp	Total	Púb	Priv	Rég esp	Total	Púb	Priv	Rég esp	Total	Púb	Priv	Rég esp	Acumulado
2.000	0	0	0	73	0	0	0	82	0	0	0	47	0	0	0	44	0	0	0	246
2.001	0	0	0	73	0	0	0	94	0	0	0	49	0	0	0	44	0	0	0	260
2.002	0	0	0	73	0	0	0	104	0	0	0	47	0	0	0	43	0	0	0	267
2.003	0	0	0	80	0	0	0	110	0	0	0	49	0	0	0	42	0	0	0	281
2.004	0	0	0	80	0	0	0	106	0	0	0	48	0	0	0	42	0	0	0	276
2.005	0	0	0	80	0	0	0	106	0	0	0	50	0	0	0	41	0	0	0	277
2.006	0	0	0	80	0	0	0	105	0	0	0	49	0	0	0	41	0	0	0	275
2.007	0	0	0	80	0	0	0	106	0	0	0	51	0	0	0	42	0	0	0	279
2.008	0	0	0	80	0	0	0	109	0	0	0	53	0	0	0	42	0	0	0	284
2.009	0	0	0	80	0	0	0	112	0	0	0	55	0	0	0	42	0	0	0	289
2.010	0	0	0	80	0	0	0	115	0	0	0	55	0	0	0	42	0	0	0	292
2.011	32	48	0	80	27	88	0	115	12	42	0	54	9	30	0	39	80	208	0	288
2.012	31	50	0	81	15	93	12	120	6	38	6	50	9	28	0	37	61	209	18	288
2.013	31	49	1	81	15	92	12	119	6	38	6	50	9	27	0	36	61	206	19	286
2.014	31	49	1	83	15	92	12	119	12	39	0	51	9	28	0	37	67	208	13	288
2.015	32	51	0	83	27	94	0	121	12	39	0	51	9	23	0	32	80	207	0	287
2.016	32	52	0	84	29	97	0	126	11	38	0	49	9	21	0	30	81	208	0	289
2.017	33	53	0	86	31	102	0	133	10	37	0	47	9	21	0	30	83	213	0	296
2.018	33	53	0	86	31	103	0	134	11	37	0	48	9	21	0	30	84	214	0	298
2.019	32	54	1	87	18	105	13	136	5	37	6	48	9	20	0	29	64	216	20	300
2.020	33	54	0	87	32	104	0	136	11	35	0	46	9	20	0	29	85	213	0	298
2.021	34	55	0	89	32	102	0	134	9	36	0	45	9	21	0	30	84	214	0	298

Tomado de ([https://www.universidad.edu.co/distribucion-de-las-ies-en-colombia/.](https://www.universidad.edu.co/distribucion-de-las-ies-en-colombia/))

En los años en donde aparece 0 en régimen especial es porque en el cálculo estadístico éstas se asimilaron como IES oficiales o públicas, la información consolidada con los diversos datos que a lo largo del tiempo ha suministrado el Ministerio de Educación Nacional.

Por lo mostrado en la tabla 2, se puede evidenciar que entre el 2000 y el 2021, hubo un aumento del 17,5% de presencia de IES de educación superior, lo que está directamente relacionado con los diferentes cambios y evolución que ha sufrido la educación superior, así como la sociedad misma y sus necesidades y exigencias, que requieren de más instituciones para poder obtener ese conocimiento, que le permita afrontar los diferentes retos.

Castaño & García (2012) indican:

Si bien la definición de lo que es la educación, en este caso la superior, se ve afectada por el entorno social en el que se desenvuelve, por su cultura y por el desenvolvimiento económico de ese mismo medio, hay que tener en cuenta que las instituciones también están inmersas en un macroentorno. (p.4)

Por lo que las IES deben tener muy presente las necesidades del mundo cambiante y la globalización para estar a la vanguardia, que permita ofrecer una educación de calidad y estar dispuesta a cambiar en el momento en que se le requiera, producto de las nuevas tendencias y/o necesidades que surjan, ya que de lo contrario van a quedar rezagados frente a los nuevos desafíos; una institución no puede permitirse dar este tipo de ventajas, debido a que existen más Universidades que si estén a la vanguardia, consiguiendo mayor cantidad de estudiantes; así como nuevas opciones (redes sociales, internet, entre otros), que pueden representar lo que las personas están buscando para obtener la información que transformarán en su conocimiento.

Otro aspecto a tener en cuenta, Furió (2010) señala:

La Universidad es una institución con una larga tradición histórica y, al mismo tiempo, una realidad moderna, viva, actual. Es en la Universidad donde se abordan y se intenta dar respuestas y soluciones a los grandes retos y problemas de nuestro tiempo. (p.13)

Con lo que se evidencia la importancia y el aporte que las IES le brindan a la sociedad, ya que no son solo proveedoras de conocimiento, si no de diversos avances en otros ámbitos que ayudan a suplir algunas necesidades, así como el desarrollo de una conexión directa e inmediata con la economía y su capacidad empresarial que les permite vincularse en la generación y asesoramiento a las empresas, dándose un espacio para que el conocimiento no se quede solo en

las aulas sino que pueda ser transmitido a las empresas, repercutiendo en nuevas fuentes de financiación.

Ahora bien, se remite a Vega, Cárdenas & Sierra (2012) que mencionan:

El desarrollo de las formas modernas de universidad no es lejano a la forma como evoluciona y se consolida la empresa moderna. Los cambios para la creación de la universidad moderna y contemporánea muestran características compartidas: la expansión, la creación de unidades especializadas y estructuras para hacer más eficientes los procesos e incrementar la productividad, la complejización de las estructuras, la especialización de las funciones administrativas y el surgimiento de una clase directiva que supervisa los procesos internos y se convierte en el enlace regulador de las relaciones con el mercado y el entorno. (p.8)

Por lo que no se puede desconocer ni separar a las IES de las demás empresas de otro sector productivo, ya que, si bien su materia prima es el conocimiento, cuenta con todos los elementos propios de una empresa moderna. En Colombia se ha identificado que un número de rectores son los mismos propietarios de la institución, lo que no ha permitido que se presente un flujo normal de clase directiva, la cual no puede surgir hasta que no haya descentralización entre los propietarios y la dirección; para que esta gracias a sus conocimientos, habilidades y demás, dé una perspectiva diferente y transforme los procesos encaminados a brindar educación de alta calidad.

Vale la pena agregar que el modelo de acreditación colombiano ha logrado un interesante posicionamiento internacional, y se ha constituido en un referente obligado para los países que están comenzando a implementar sus sistemas de aseguramiento de la calidad (Varelo, 2014, p.20).

Lo que ratifica la evolución que han venido teniendo las IES, con el fin de proporcionar y garantizar una educación de alta calidad, regidos por los procesos de acreditación y a la par de las necesidades de la globalización.

Como conclusión de su trabajo, Varelo (2014) afirmo:

En los últimos 10 años la tasa de cobertura en la educación superior colombiana se ha incrementado significativamente hasta llegar hoy al 43 %, según cifras oficiales. Este es el momento para concentrar más esfuerzos en la calidad, y evitar así que dicho aumento implique nuevas frustraciones para los jóvenes que acceden a la educación superior y para la sociedad en su conjunto. (p.28)

Una vez conocido el contexto de la educación superior en Colombia y su trasegar a lo largo del tiempo desde su implementación, se prosigue a identificar las habilidades gerenciales que debe tener el rector de una Universidad para el manejo de los diferentes procesos al interior de la institución.

2. Habilidades gerenciales que debe poseer el rector de una Universidad

Si bien es cierto que las Universidades pertenecen al sector de la educación y que como tal no generan una materia prima más allá del conocimiento, que no es tangible, si se debe considerar a estas instituciones como una empresa de cualquier otro sector productivo, ya que posee, dependencias, consejo directivo, unidades de apoyo académicos, unidades de apoyo administrativo, dentro de la cual se encuentra, la dirección Financiera, dirección Administrativa, dirección de Talento Humano, entre otros, y todas estas áreas o dependencias como en cualquier organización tiene su cabeza visible, y esta persona es el rector.

El rector de una IES es aquella persona que, a pesar de la existencia del consejo directivo, es el encargado de tomar decisiones de gran relevancia, gran porcentaje de las labores, proyectos, solución de solicitudes y demás que se ejecutan, son a raíz de lo requerido por este. Ahora bien, cuando llega un nuevo rector a tomar el cargo, trae consigo muchas variables, entre las cuales se encuentran: nuevas designaciones en cargos de importancia; esto por el deseo de querer contar con personas de su entera confianza, de las cuales conoce su trabajo, que de antemano sabe que van a estar de su lado en el momento que lo requiera; así mismo se encuentra un sentimiento de incertidumbre en varios sectores tanto al interior de la institución, como del exterior. Al interior se encuentra toda la comunidad Universitaria, estudiantes y colaboradores, quienes se preguntan ¿cómo va a ser la nueva dirección? ¿que tantos cambios se van a suscitar? ¿cuál es el ambiente laboral que va a haber? si se va a modificar la cultura organizacional, ¿hacia que nuevo camino

se dirigirá la institución?, muchos cuestionamientos que pueden generar diversos sentimientos como estrés, preocupación, ansiedad al desconocer lo que pueda llegar a suceder.

Otro de los aspectos a tener en cuenta con la llegada de la nueva cabeza, son las modificaciones que sufren los procesos al interior de la institución, debido a que los cambios que se consoliden serán los que finalmente hablarán de la gestión realizada por el rector y por los cuales podrá sentir regocijo, por la mejoría con respecto a lo que se venía realizando anteriormente, repercutiendo en una imagen favorable de su gestión, generando confianza en el equipo que lo rodea y en la comunidad universitaria en general, de sentir que la institución se encuentra en buenas manos.

La investigación descriptiva no experimental realizada por Frías, Sánchez & Ucrós (2009) denota que las habilidades gerenciales se encuentran:

Fundamentada en cinco sub-variables – autoestima, comunicación, participación, desempeño y liderazgo, y ejecutada por medio de dos cuestionarios, se hizo evidente que los aspectos gerenciales se encuentran vinculados, necesariamente, con las habilidades gerenciales inmersas en el enfoque de las relaciones humanas, es decir, desde una perspectiva de interacción entre empleados de los niveles superior e inferior, como un aspecto relevante de la administración. (p.2)

Es un elemento de gran importancia ya que finalmente la administración no es solo de las cosas materiales, sino que involucra a las personas directamente y es a través de estos que se transmite ese tipo de administración proveniente de los altos directivos, y de cómo estos comuniquen a sus empleados será reflejo de su gestión, trato, comportamiento entre otros; un empleado que no se sienta contento con el trato, que no esté alineado con los directivos y los objetivos de la organización, será un empleado que no necesariamente haga mal su trabajo, pero si será aquel que no de más de lo que se le pide, que no tenga motivación ni iniciativa, sino que se dedicará única y exclusivamente a realizar su trabajo en el horario establecido.

Ahora bien, con lo expuesto anteriormente, se sabe que las decisiones, disposiciones, designaciones y demás tomadas por el rector, repercuten directamente en los procesos internos,

ambiente organizacional y en toda la comunidad universitaria en general, por tal razón se va a determinar cuáles son las habilidades gerenciales que debe tener el rector de una IES.

Así mismo según Pérez (2020) manifiesta:

Un buen líder, también en el ámbito universitario, es aquel que sabe guiar, pues conoce el camino, sigue el camino y muestra el camino. El liderazgo del rector o rectora es clave, tanto a nivel individual como grupal, para que la Universidad funcione. Dicho liderazgo debe sustentarse, en la combinación ponderada entre motivación y resultados. De ahí la importancia de apostar, en el momento actual, por un modelo colegial de Universidad con participación de partes interesadas. (p.3)

Inicialmente se definirá que son las habilidades gerenciales; las cuales Frías et al (2009) afirma. “se entiende el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización” (p.3).

Una de las habilidades que deberá tener el rector, será tener una buena gestión de la toma de decisiones (escucha activa), en donde no solo debe saber cuáles son las necesidades que presenta la institución, sino que deberá hacerlo de forma activa, teniendo en cuenta todas las opiniones, sugerencias y observaciones que hagan quienes lo rodean, que le permita tener un mayor éxito al momento de tomar las decisiones, debido a que tendrá un consenso de lo requerido previamente y al contemplarlo la decisión podrá ser lo más acertada posible.

Otra habilidad con la que deberá contar es tener un buen trato con las personas, ser respetuoso, tener empatía y calidad humana, que le permita tener cercanía con los que lo rodean y que la confianza pueda ser reciproca; ser congruente con lo manifestado en la campaña previo a su designación, en donde si se manifestó que se iba a ser cercano y accesible, mantener esa postura, para que los colaboradores estén alineados con su plan de gestión, sus ideas, sus pensamientos, en conclusión tenerlos de su lado para que las decisiones que tome, sean recibidas de la mejor manera.

Así mismo debe tener un conocimiento actualizado de la realidad, saber cuáles son las necesidades tanto de la institución como de los colaboradores, conocer todo el contexto de la Universidad en caso de que piense realizar algún cambio, para que este se realice de forma adecuada con la asesoría de especialistas y que no sea de una manera abrupta, si no por el contrario que sea aceptada y adoptada por las dependencias y personas que van a verse directamente afectadas. Sumado a que si conoce la realidad sabrá en donde será mejor atacar y realizar la modificación correspondiente, que le permita continuar estando a la vanguardia.

De igual forma deberá tener un equilibrio entre lo que decide y la confianza que tenga en su equipo; según Pérez (2020) señala:

Hoy día, nadie duda que hay que saber trabajar en equipo y ser capaz de ilusionar a los mejores en cada área. Lejos del ejercicio soberbio del cargo, presidido por notas autoritarias y jerárquicas, bien haría cualquier rector o rectora en entender que su gestión será mucho más eficiente si la diseña y estructura de modo horizontal. (p.8)

En donde debe tener en cuenta a su equipo para las diferentes designaciones y decisiones que vaya a tomar, ya que, si tiene dicho equipo, es porque él lo conformó y confía en los conocimientos y habilidades con las que cuentan. Debe saber en qué momento tomar las medidas necesarias para evitar que aspectos negativos afecten la institución, el no tomarlas a tiempo o no tomarlas repercutirá en una imagen negativa de su gestión.

Teniendo en cuenta a Solano (2003) que menciona:

En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. (p.2)

Es por esta razón que las decisiones de los rectores de las IES están contempladas desde el ámbito administrativo y no se pueden desligar de este, sino que por el contrario deben estar

íntimamente relacionadas, que le permita tener un sustento en el cual basarse para el ejercicio de su cargo, ya que pueden irse por otro camino, en donde no beneficie a la institución, y se convierta en una dificultad más grande por solucionar.

Una habilidad de gran importancia es la gestión de conflicto, en donde debe ser capaz de anticiparse a los posibles conflictos que se puedan llegar a presentar, tratando en lo posible de que estos no se generen, y en caso de que sucedan, tener un control sobre la situación y actuar de una manera equilibrada y sin preferencias, en donde la decisión final beneficie a todas las partes.

¿Qué sería de un rector de una institución sin saber comunicar? Este es un aspecto clave en el manejo de una IES, en donde debe transmitir el mensaje de una manera clara, que sea entendible para toda la comunidad universitaria y siempre de manera positiva, para que esto mismo repercuta en los oyentes. Al ser una buena comunicación, esta podrá ser recíproca y fluida con sus colaboradores, conllevando a tener un buen ambiente laboral.

Deberá ser una persona intuitiva, que estará dada por toda la experiencia previa adquirida a lo largo de sus años, y será la que le ayude a tomar decisiones en el momento adecuado, ya que, si espera a contar con todos los elementos necesarios y que abarquen todo, podrá ser que el momento para tomarla ya haya pasado y deberá ya preocuparse por las consecuencias de la tardanza.

La habilidad de negociación también debe estar presente en el rector de una IES, por las diferentes situaciones que le corresponderá enfrentar; deberá siempre anteponer el beneficio de la institución al suyo propio; teniendo presente que no siempre van a coincidir con sus decisiones o solicitudes, y es ahí cuando debe entrar ese poder negociador para obtener lo deseado, entendiendo que no es un proceso sencillo pero que debe ser él, quien tome las riendas y busque las estrategias para lograrlo.

Deberá ser una persona entusiasta, con espíritu de superación y siempre dando ejemplo, siendo optimista frente a las diferentes situaciones que se le presenten, sin desconocer las adversidades que se puedan generar; así como dar un buen ejemplo, el cual se podrá ver reflejado en su equipo de trabajo, en donde también deberá asumir las consecuencias de las decisiones y

designaciones tomadas, y que al hacerlo, enseñará a los otros que cualquiera puede cometer un error, pero que se deben buscar las formas para subsanarlo.

Conociendo las habilidades y elementos con los que debe contar el rector de una IES, se procede a mostrar datos relacionados con la experiencia previa que tienen los rectores que fueron objeto de estudio, como lo demuestra en su trabajo de grado Vega et al (2012), en donde realizaron una encuesta dentro de su investigación, generando unas tablas que se encuentran como anexos del 1 al 6 en este ensayo, en cuanto a aspectos relacionados con los rectores de universidades. (pp.15-17).

En el anexo 1 se puede concluir que, aunque la mayoría de los rectores previo a su nombramiento tenían experiencia en área de la gestión educativa, hay un 43% que no contaban con dicha experiencia, lo que podía dificultar en cierta medida ejercer su labor por no contar con las herramientas necesarias al asumir el cargo.

Respecto al anexo 2 podemos inferir que la mayoría de los rectores tienen una experiencia en el campo académico ya que cuentan con publicaciones académicas y/o científicas realizadas en algún momento de su vida en el ámbito educativo, lo que le da un punto a su favor al estar relacionados previamente. Complementando esta información, se encuentra el anexo 3 que determina el tipo de publicación realizada por estos, siendo en su mayoría artículos.

En el anexo 4 se puede determinar que la mayoría de los rectores encuestados había desempeñado otros cargos de responsabilidad académica o administrativa dentro de la misma institución donde asumieron como rectores, lo cual es beneficioso tanto para la institución como para el rector, ya que si bien no conoce el 100% de los procesos y de lo que sucede en la Universidad, si tiene conocimiento de ciertos aspectos, variables y situaciones que le permitirá afrontarlas con mayor seguridad y un aspecto menos que deberá aprender, de todas las labores que debe integrar a su nuevo quehacer.

Para el anexo 5 se indaga en el mismo aspecto que el anterior, pero realizando la labor en otra institución, evidenciando un leve incremento del porcentaje en el sí; lo que demuestra que aunque no sea en la institución en donde fueron nombrados, si tienen experiencia en el ámbito de las IES, que aunque no asegura una perfecta ejecución de sus labores, designaciones y

decisiones, si le genera cierta ventaja de conocer como es el manejo de alguna(s) dependencias de una IES.

Finalizando con el anexo 6 contemplado en la investigación del autor, se puede concluir que gran porcentaje de los rectores han tenido cargos directivos en otras organizaciones, lo que definitivamente le da un plus a su perfil ya que si bien las IES tienen un manejo diferenciado de los otros tipos de organizaciones, la experiencia en este tipo de cargo les permite tener un mejor manejo de las situaciones, de los colaboradores, por haberse enfrentado previamente a diversas situaciones tensionantes dada la relevancia de su cargo, haciendo que pueda sortear de una mejor manera las que se le presenten en el cargo.

Debido a las diferentes dimensiones y elementos que se deben considerar en la administración de una IES, el rector debe estar en la capacidad de contemplar, observar y comprender a la institución como un todo, de una forma tanto global como independiente entre cada una de sus dependencias, por lo que deberá contar con unos atributos, conocimientos y características específicos para lograr los objetivos planteados por la Universidad.

Así mismo, poseer rasgos de tipo administrativo y competencias específicas relacionadas con la administración, que le permita entender, dimensionar el quehacer y facilite lo mayor posible su desempeño, acorde a las necesidades de la institución y del sector educativo, bajo unos parámetros comprendidos desde lo administrativo.

Según Patiño (2014) incluye. “en su análisis las causas por las que se complica la función directiva, los cuales son descritos a continuación: quienes están al frente de las instituciones no logran identificar el aspecto directivo del puesto directivo” (p.13). Aún sin encontrarse preparados para asumir el cargo lo aceptan ya que genera un aumento en sus ingresos, mayor autoridad y pueden seguir haciendo lo que les gusta; no todos se encuentran preparados para trabajar bajo presión, unos pueden responder positivamente, mientras que otros pueden actuar de manera negativa y/o inesperada; puede que no todos cuenten con la experiencia a nivel directivo ni capacitación necesaria para el manejo de la institución, ya que aunque cuenta con ciertas experiencia es en su área de especialización y en los años de formación, no es relacionada ni enfocada en el manejo de la IES o puede ser mínima; otro aspecto que no se puede dejar a un

lado, son los factores de personalidad, que pueden sufrir variaciones al momento de asumir el nuevo cargo directivo.

Para poder superar estas situaciones anteriormente mencionadas y las adicionales que se presentan durante el quehacer del cargo de rector, se requiere que este sea capaz de apropiarse de aquellas habilidades, aptitudes y conocimientos que le brinden las herramientas que le permitan tomar el control y desarrollar las actividades administrativas, de planeación, ejecución, manejo de personal.

Ahora que se conocen las habilidades, condiciones, conocimientos, aptitudes entre otros que debe poseer el rector de una IES, se procede a determinar cuál es el grado de afectación a nivel de la productividad y desempeño laboral, a raíz de las diferentes designaciones, cambios y decisiones tomadas por dicha cabeza de la institución.

3. Evidencia de incremento o disminución de la productividad a raíz de la elección de un nuevo rector de una Universidad y la repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

Como ya se indicó previamente, aunque las Universidades no produzcan una materia prima tangible como tal, si se considera como una empresa debido a todos los elementos que la componen y que las sitúan como cualquier otra empresa de un sector productivo; por lo que también requiere de unos directivos que estén a su cabeza y de los cuales dependen las directrices, la cultura organizacional y el rumbo hacia donde estará encaminada la institución; así mismo dichas decisiones, designaciones y de más inherentes a la labor directiva son las que repercuten directamente en los procesos internos y en la productividad de los empleados.

De esta forma Vega et al (2012) expresa:

La Gerencia es sinónimo de toma de decisiones y el fin último de la clase directiva, del hombre administrativo, es satisfacer el esfuerzo por acercarse a una decisión que sea suficientemente satisfactoria. La toma de decisiones en un sistema organizacional

complejo implica la complejización de las competencias de quienes deciden, es decir, de los directivos. La dirección de la organización universitaria no sería inferior a este nivel de complejidad. (p.8)

Basado Patiño (2014) que expresa:

Al estimular a las personas en su desempeño personal se transforma directamente las actitudes de los miembros en los procesos educativos y por ende mejoraran los resultados en la institución en el cumplimiento de las disposiciones del sistema educativo y permitirá tener grupos solidos de trabajo con alto rendimiento, según el Instituto Europeo del Coaching también hará: mejorar el desempeño y la productividad, desarrollar al personal, mejorar el aprendizaje, mejorar las relaciones, mejorar la calidad de vida de los individuos, mejorar el uso de las habilidades y los recursos del personal, ofrecer respuestas más rápidas y más eficaces, mejorar la flexibilidad y adaptabilidad al cambio, lograr un personal más motivado y creativo y cambiar la cultura de la organización. (p.20)

Lo anterior se complementa con lo relacionado por Solano (2003), que afirma:

Un método muy importante que puede ayudar a la Gerencia en la toma de decisiones y a crear dentro de la empresa un ambiente favorable y comunicativo es el círculo de calidad, pues le da al trabajador la oportunidad de participar en las decisiones de la compañía. (p.8)

De estas afirmaciones se generan diferentes aspectos a tener en cuenta por parte del rector de las IES, que le permitirá tener un buen ambiente laboral dentro de la institución, con personal motivado, que se sienta parte de la institución y que está inmerso en los procesos de la misma; que es tenido en cuenta al igual que su opinión, repercutiendo directamente en el nivel de productividad y desempeño al sentirse valorado por la organización.

Es así que Zárate, Cuevas, Rojas, & Castro (2011) sugieren que:

Una de las formas de hacer visible la gobernabilidad es si la autoridad institucional obtiene efectivamente logros, muestra resultados; si puede conducir el proceso de recambio de las autoridades institucionales en un marco de respeto y sin alteración de las actividades; y si se guía por el interés de la mayoría y establece y respeta un conjunto de normas que rigen las reglas del juego entre los diferentes grupos. (p.3)

Entendiendo de esta forma, que el rector debe afectar lo menos posible a la institución con sus diferentes decisiones, designaciones o cambios, teniendo siempre presente a la mayoría de la comunidad universitaria y contemplando en todo momento que dichas decisiones van a afectar positiva o negativamente a sus colaboradores y que dicha afectación influye directamente en su desempeño laboral.

Según Castro (2017) indica:

El clima organizacional es aquello que arroja la interrelación de varios factores los cuales muchos deben ser administrados por las gerencias, ya que el desconocimiento de estos sumados a un inadecuado proceso de comunicar, un tono inadecuado de voz, la poca atención de los puntos de vista de los subalternos en el clima laboral puede desarrollar un entorno negativo que perjudique el desempeño laboral. (p.5)

Lo que demuestra el papel preponderante de los directivos de las IES, ya que sus decisiones repercuten directamente en el clima organizacional de la institución, y con esto el desempeño laboral y productividad de los colaboradores, por lo que siempre deben tener presente el punto de vista y sus opiniones, para que las designaciones estén alineadas con las necesidades y objetivos de la Universidad, ya que nadie conoce mejor las necesidades de la organización como sus propios colaboradores, al estar en contacto día a día con los diversos procesos internos y evidenciando las posibles falencias y/o aspectos por mejorar.

Así mismo el rector de la institución debe tener cuidado al momento de la toma de las decisiones o de la inserción de nuevos procesos, ya que esto puede traer malestar para los colaboradores, disminución en la productividad, errores por la falta de conocimiento, lo que conlleva a pensar en la generación de capacitaciones, que brinden las herramientas para adoptar

los nuevos procesos; por lo que desde la cabeza desde la institución deben contemplar las consecuencias iniciales de sus designaciones pero también visualizar los resultados esperados a futuro y que van a representar beneficios para la organización.

De acuerdo con el planteamiento de Romero & Urdaneta (2009), denotan:

Se hace evidente que las organizaciones universitarias, tanto a nivel público como privado están basadas en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal o conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que mencionar que este método de administración, existente desde hace muchos años se ha traducido en lentitud de las actividades debido a la repetitividad de estas que lo permite verlo como muy monótono y muchas veces produce ineficiencia en los procesos e influye en el resultado, las cuales las hace que no se cumplan a cabalidad. (p.4)

Lo cual también representa un desafío para el rector de la Universidad, en buscar las estrategias adecuadas para contrarrestar dicha forma de administración, que le permita generar mayor dinamismo, eficiencia y efectividad tanto en los procesos internos como en los colaboradores, alejándolos de la monotonía, repercutiendo así en un mejor ambiente laboral, mejor desempeño laboral y productividad, beneficioso para la institución.

Conclusiones

Debido a la evolución constante de las IES, como empresas generadoras de conocimiento, se hace necesario el formar y contar con directivos que puedan responder a las diferentes necesidades producto de la naturaleza de este tipo de organizaciones, así como el papel que desempeñan dentro de la sociedad.

La clase directiva debe contar con una serie de rasgos, habilidades y competencias de tipo administrativo, y como se observó a lo largo de esta investigación, se encontró que no todos los rectores de las instituciones al ser nombrados poseían dichos aspectos dentro de su experiencia previa o poseían algunos, lo cual puede ser perjudicial para la organización ya que puede no contar con herramientas para afrontar diversas situaciones que se le puedan presentar y que puede conllevar a la toma de decisiones no alineadas con los objetivos de la institución.

Cualquier decisión, designación o cambio que se genere proveniente del rector de una IES va a generar afectación en el entorno de la institución; dicha afectación puede ser de manera positiva o negativa, dependiendo si se tuvo en cuenta o no a los colaboradores y su opinión. Es por esta razón que los rectores deben contar con una serie de habilidades que les permita desarrollar de una mejor forma su labor y les sean una guía para enfrentar las múltiples situaciones se van a presentar durante su periodo al frente de la institución, sumado a su experiencia previa en cargos directivos.

Referencias

- Bayona, J. F., Altbach, P. G., Reisberg, L., Rumbley, L., Salmi, J., Santamaría, J. H. C., González, D. G., Monroy, A. H., Vélez, C. M., Guzmán, C., de Wit, H., Kouwenaar, K., Vélez, J., Chaparro, F., Toro, J. R., Gómez, A. M., Dokú, K. C., Rodríguez, J. C. C., Wasserman, M., ... Abondano, J. M. R. (2014). Retos de la educación superior en Colombia. In A. R. Varelo & I. F. Pacheco (Eds.), *Educación superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década* (1st ed., pp. 63–88). Editorial Universidad del Norte. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1c3q01m.7>
- Castaño-Duque, G. A., & García-Serna, L. (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Educación y Educadores*, 15(2), 219-243. <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/scholarly-journals/una-revisión-teórica-de-la-calidad-educación/docview/1323499254/se-2>
- Castro, M. C. (2017). Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16665>.
- Chacón, F. R. (2021). La evolución de la educación universitaria en Colombia. <http://hdl.handle.net/10654/40080>
- El Observatorio de la Universidad Colombiana. (2022). Distribución de las IES en Colombia. <https://www.universidad.edu.co/distribucion-de-las-ies-en-colombia/>
- Frías Acosta, E. C., Sánchez Roys, D., & Ucrós Brito, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94-102.
- Furió, A. (2010). El futuro de la universidad. *Pasajes*, 33, 6–19. <http://www.jstor.org/stable/41445929>
- González Arango, Ó., & Schmal Simon, R. (2005). Descripción del sistema universitario de Colombia y de Chile: una relación comparativa. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 221-240.
- Montaña, C. A. (2016). Desafíos de la educación superior colombiana frente a las expectativas del mercado y la internacionalización. <http://hdl.handle.net/10654/14272>.
- Patiño, M. A. (2015). Educar para gerenciar: un análisis de la importancia de las herramientas gerenciales en las instituciones educativas. <http://hdl.handle.net/10654/12503>.

- Pérez, D. V. (2020). Habilidades en la alta gestión y política universitarias. *Revista De Educacion y Derecho*, 21 doi:<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1344/REYD2020.21.31282>
- Romero, F. J., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS*, 7(4), 66-79.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
- Varelo, A. R., Altbach, P. G., Reisberg, L., Rumbley, L., Bayona, J. F., Salmi, J., Santamaría, J. H. C., González, D. G., Monroy, A. H., Vélez, C. M., Guzmán, C., de Wit, H., Kouwenaar, K., Vélez, J., Chaparro, F., Toro, J. R., Gómez, A. M., Dokú, K. C., Rodríguez, J. C. C., ... Abondano, J. M. R. (2014). Veinte años de la acreditación en Colombia: Resultados y recomendaciones. In A. R. Varelo & I. F. Pacheco (Eds.), *Educación superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década* (1st ed., pp. 153–182). Editorial Universidad del Norte.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt1c3q01m.11>
- Vega Martínez, A., Cárdenas Utreras, V., & Sierra Carreño, F. (2012). Exploración de los rasgos de una clase directiva en la universidad colombiana (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Zárate, R. L., Cuevas, Ó. M. G., Rojas, J. M., & Castro, J. P. (2011). El rol de los rectores en la gobernabilidad de las Universidades públicas Mexicanas. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 16(51), 1021-1054.
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/scholarly-journals/el-rol-de-los-rectores-en-la-gobernabilidad-las/docview/911229488/se-2?accountid=27387>

Anexos

Anexo 1 *Antes de su nombramiento como rector(a) tenía experiencia específica en áreas de la gestión de la dirección educativa*

Si	57%	17
No	43%	13
	100%	30

Anexo 2 *Tiene publicaciones académicas y/o científicas.*

Si	36%	11
No	64%	19
	100%	30

Anexo 3 *Tipo de publicaciones*

Libro	29%	9
Artículo	38%	11
Capítulo de libro	33%	10
	100%	30

Anexo 4 *¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en la misma universidad?*

Sí	57%	17
No	43%	13
	100%	30

Anexo 5 *¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en otra Universidad?*

Sí	60%	18
No	40%	12
	100%	30

Anexo 6 *¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño cargos directivos en empresas u otras organizaciones?*

Sí	90%	27
No	10%	3
	100%	30