

Desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello desde la sostenibilidad

Challenges of managerial praxis at the Andrés Bello Catholic University from the perspective of sustainability

Marbelis Cedeño

Universidad Católica Andrés Bello

Ciudad Guayana, Venezuela

Correo: mcedeno@ucab.edu.ve

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0341-2097>



Resumen

El presente artículo tuvo como propósito develar los desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello desde la sostenibilidad. La gerencia universitaria comporta en la actualidad grandes desafíos en cuanto a la sostenibilidad de las instituciones, considerando un contexto controvertido y complejo, donde la praxis gerencial tiene un rol preponderante. El estudio se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, de naturaleza cualitativa, orientado desde la concepción del conocimiento gerencial universitario, entendido como una construcción social, direccionada por el método fenomenológico hermenéutico. Se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a cuatro (4) gerentes que trabajan en el contexto indagado, se sistematizó la información obtenida mediante la codificación y categorización, a fin de generar las categorías emergentes y obtener los hallazgos pertinentes. Entre los hallazgos destaca la significancia de la realidad social orientada a generar una praxis gerencial con sentido humanista, un liderazgo creativo e innovador ante los retos epocales, la responsabilidad social del gerente investigador del contexto en la diversificación de la oferta educativa desde una gestión visionaria y flexible, procurando la sostenibilidad, siendo eficientes en la planificación estratégica y producción de conocimientos, en el marco de una institución orientada al desarrollo social, con educación de calidad, basada en las necesidades sociales.

Palabras clave: praxis gerencial, sostenibilidad, organizaciones educativas, educación de calidad.

Abstract

The purpose of this article was to unveil the challenges of management praxis at the Universidad Católica Andrés Bello from the perspective of sustainability. University management currently involves great challenges regarding the sustainability of institutions, considering a controversial and complex context, where managerial praxis has a preponderant role. The study was developed under the interpretative paradigm, of qualitative nature, oriented from the conception of university managerial knowledge, understood as a social construction, directed by the hermeneutic phenomenological method. The technique of the in-depth interview was applied to four (4) managers working in the context investigated, the information obtained was systematized through codification and categorization, in order to generate the emerging categories and obtain the pertinent findings. Among the findings stands out the significance of the social reality oriented to generate a managerial praxis with humanistic sense, a creative and innovative

leadership before the epochal challenges, the social responsibility of the manager researcher of the context in the diversification of the educational offer from a visionary and flexible management, seeking sustainability, being efficient in the strategic planning and production of knowledge, within the framework of an institution oriented to social development, with quality education, based on social needs.

Keywords: management praxis, sustainability, educational organizations, quality education.

Introducción

Gerenciar es un arte que integra diversos roles de la gestión organizacional en búsqueda de una mayor competitividad, entre las que está la estrategia, para saber hacia dónde vamos y cómo lograrlo, con el fin de hacer dinámica la organización y las personas que la conforman. El aspecto de mayor significancia está en los resultados de la organización, en determinar su supervivencia y rentabilidad en el medio competitivo.

Luego, la praxis gerencial es una acción realizada por las personas que, cumpliendo una serie de requisitos como competencias técnicas, sociales y actitudinales, son asignadas a estas responsabilidades, en contextos dinámicos que le otorga propósito a la misma y al equipo humano que la conforma. En este sentido, García (2021) establece que “la praxis presupone la conducta, y aun vuelve a ser una nueva forma de conducta” (s/p), sugiere que la praxis está referida a la adopción de acciones

antecedidas por configuraciones aprendidas culturales, sociales e históricas, que dan forma a una manera de actuar. Visto así, el estilo de praxis gerencial predominante permea la organización en todo su sistema, filosofía de gestión, estrategias operativas, cultura y clima organizacional; a lo que se agrega la visión de sostenibilidad.

Es de significar que se comprende la sostenibilidad desde su sentido amplio, en ella confluye una vertiente ambiental sustentada en la protección y conservación de recursos naturales, vertiente social abocada al desarrollo y calidad de vida de las personas, y sostenibilidad económica que persigue el crecimiento y estabilidad económica de la organización, lo cual supone asumir la humana condición individuo-sociedad-especie en la complejidad de la era actual, que demanda dejar a un lado el reduccionismo estructural para abrirse a un pensamiento emergente que integre todas las dimensiones de la relación que conforma una

organización con su entorno, para responder a sus demandas.

En este sentido, es un reto para cualquier organización trabajar en torno a su sostenibilidad, de manera que desarrolle capacidades para mantener sus actividades en el tiempo teniendo presente la calidad de sus procesos y productos, en lo cual la praxis gerencial se coloca en el centro de atención como desafío para crear los planes que conduzcan a la organización por senderos de éxito. Sin embargo, la dinámica situacional en que se mueven, amerita reflexionar sobre una transformación en las políticas organizacionales, tal como ocurrió recientemente con la pandemia por COVID-19 cuya afectación fue masiva en todos los niveles de la sociedad, entre los que se cuenta la educación universitaria.

En Venezuela, la pandemia agravó la crisis económica del país, lo que se refleja en la reducción de la producción en sus industrias básicas, carente estado de la prestación de salud pública, alimenticia, educativa, así como una inflación acumulada que para el mes de septiembre del 2023 se ubicó en 159,4%, según el Observatorio Venezolano de Finanzas. Este panorama tiene incidencia en el funcionamiento del sector

educación universitaria, en una interrelación unificada, holística, lo cual se visualiza en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), que ha visto afectada su gestión con una importante disminución de la matrícula estudiantil.

Al respecto, se presentan cifras alarmantes de reducción de estudiantes matriculados en los últimos cinco (5) años en la sede Montalbán, aproximadamente en 187%, y en la sede Guayana en 427%, de acuerdo a información de la Dirección de Secretaría de la UCAB, lo que invita a comprender este fenómeno a la luz de las voces de sus actores sociales, por cuanto en ello se compromete su sostenibilidad, por lo cual se requiere una mirada comprensiva sobre la praxis gerencial y su capacidad de reaccionar oportunamente, resignificando su accionar, valorar las decisiones que se están tomando en la gerencia en cuanto a las situaciones emergentes de achicamiento de la matrícula.

En consonancia con esto, la universidad, de acuerdo a Minguet, Piñero y Martínez (2014) “se encuentra ante un desafío debido al papel clave que representa en la búsqueda de respuestas a uno de los más importantes retos sociales que se le plantean al nuevo

siglo: el desarrollo humano ambiental y socialmente sostenible” (p. 134). Es por ello que estas organizaciones tienen que mirar hacia un cambio de paradigmas en sus conformaciones sustantivas, desde lo estructural, la forma como se relacionan interna y externamente, el perfil de los docentes y la gestión de sus recursos, entre otras, en lo cual la acción de la praxis gerencial es determinante.

En la figura 1 se muestran los elementos que dan evidencia de los cambios estructurantes de la gerencia emergente, cónsonos con los momentos epocales vividos.

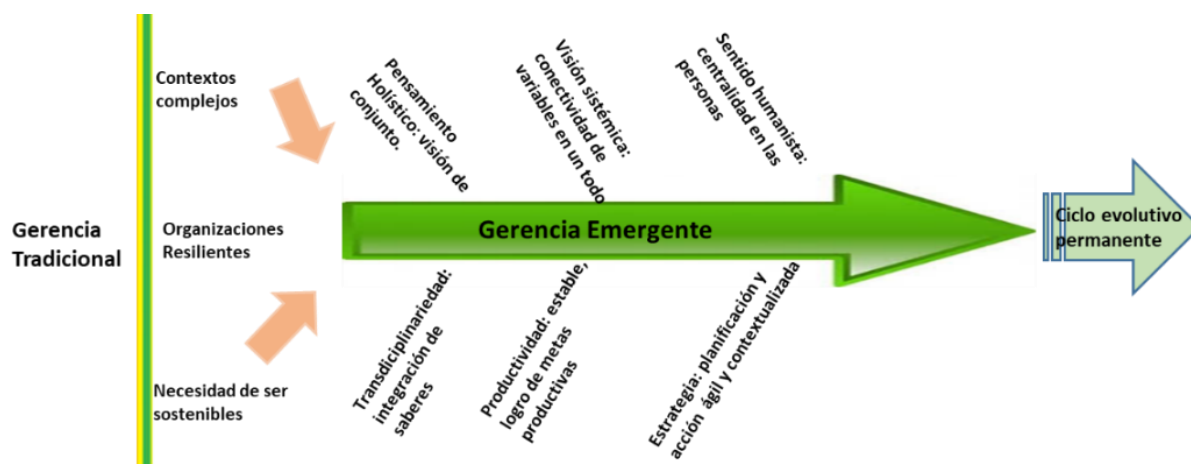


Figura 1: Esquema de la gerencia emergente

Esto nos conduce de manera inmediata a realizar las preguntas de la investigación, tales como: ¿Cómo develar los desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello desde la sostenibilidad? ¿Qué

significados le atribuyen los actores sociales a la praxis gerencial universitaria desde el sentido de la sostenibilidad en la Universidad Católica Andrés Bello? y ¿Cómo comprender el sentido de la praxis gerencial universitaria

desde la significación de la sostenibilidad en el contexto indagado?

Objetivos de la investigación

En concordancia con las preguntas de la investigación se plantearon los objetivos que se perseguían lograr una vez desarrollada la misma, quedando expresados de la siguiente manera:

- Develar los desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello desde la sostenibilidad.

- Interpretar los significados que le atribuyen los actores sociales a la praxis gerencial universitaria desde el sentido de la sostenibilidad en la Universidad Católica Andrés Bello.

- Comprender el sentido de la praxis gerencial universitaria desde la significación de la sostenibilidad en el contexto indagado.

Metodología

La metodología estuvo fundamentada en el enfoque de la investigación cualitativa, adscrita al paradigma interpretativo, fundado en la filosofía fenomenológica propuesta por Heidegger (2000) y la filosofía hermenéutica de Gadamer (1984), como lo propone Sandín (2003); en tanto, se

consideró un paradigma apropiado para el estudio de la gerencia universitaria y su propósito de ser sostenible, lo cual amerita que desde sus principios se realice la posibilidad de explorar la realidad del contexto económico, social, político, cultural, salubre y ecológico que la envuelve en un ámbito dialógico.

La estructura metodológica adoptada fue la sugerida por Van Manen (2003) en las investigaciones bajo el paradigma aquí contemplado. De acuerdo a este autor, su estructura contiene los siguientes aspectos: centrarnos en la naturaleza de la experiencia vivida e investigar la experiencia tal como la vivimos y no como la conceptualizamos, reflexionar sobre los aspectos esenciales que caracterizan el fenómeno, describirlo mediante el arte de escribir y reescribir, mantener una relación pedagógica firme con el fenómeno y orientada hacia él, en último término, equilibrar el contexto de la investigación considerando las partes y el todo.

Actuando bajo tal procedimiento, en esta investigación se concentró la atención en los gerentes de la UCAB, con antigüedad suficiente en responsabilidades que le hayan permitido desarrollar experiencias personales

en la gestión universitaria, a quienes se aplicaron entrevistas a profundidad, que se transcribieron e interpretaron para develar el contenido en su esencia.

Seguidamente, el texto descriptivo del fenómeno fue sometido a un análisis reflexivo, ahondando en la interpretación de los significados que le atribuyen los actores sociales a la praxis gerencial universitaria desde el sentido de la sostenibilidad en la UCAB.

A efectos de describir el fenómeno investigado, se plasmaron los textos que permitieron visualizar la experiencia vivida de los gerentes universitarios, así como su visión acerca de una gestión sostenible en el tiempo, lo cual ameritó mantener el rol como investigadora frente el fenómeno en estudio, sin establecer prejuicios y asumir una esquematización de tipo reflexiva, utilizando la información recabada en la entrevista para develar respuestas y narraciones cuyo significado hermenéutico muestran los significados emergentes. De igual manera, este análisis interpretativo develó las categorías emergentes que surgieron de la más pura y esencial expresión de los actores formales sobre la gerencia universitaria y la sostenibilidad que ameritan en estos tiempos

complejos las organizaciones.

Resultados

Habiendo recorrido el sendero teórico, epistemológico y metodológico que convocaron las voces de los actores sociales formales desde la expresión auténtica de su estilo personal, se obtuvo la información en el lugar donde vivencian la praxis gerencial los cuatro (4) gerentes de la Universidad Católica Andrés Bello que acompañaron el proceso investigativo, a fin de otorgarle significado a la realidad social abordada desde la interpretación y comprensión de su narrativa. Se destaca, que resulta primordial practicar el arte de la comprensión sin alterar el *Dasein*, ese estar ahí con otros, de los actores, tal como lo señala Heidegger (et al.), en la cosmovisión genuina proveniente de sus vivencias cotidianas que le dan direccionamiento a sus acciones.

A partir de la interpretación de sus discursos, la investigación se condujo de manera progresiva a lograr los propósitos de esta investigación sobre la praxis gerencial desde la sostenibilidad en esta universidad, obteniendo develar los desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello desde la sostenibilidad que se señalan a

continuación:

Gerenciamiento competente: identifica elementos relacionados con las competencias gerenciales, atribuyendo un sentido de la formación, habilidades y cualidades necesarias para dirigir las funciones en el entorno universitario, con un perfil profesional adecuado a las exigencias del cargo, de manera integral, transversal e interdisciplinaria.

Gerenciamiento comprometido desde la filosofía de gestión: corresponde al apego e identificación necesaria con la filosofía de gestión organizacional, que contempla la misión, visión y valores direccionadores de la acción al aplicar estrategias y procesos coadyuvantes a su desarrollo, que a su vez hacen distintiva una organización de otra. Las acciones de los gerentes en cualquier organización son un modelaje para el resto, comportan una transparencia a la mirada de los otros, como tal se deben a la rectitud, diligencia y la ética en su proceder, focalizado en los estándares de la filosofía de gestión como punto de partida para desplegar las metas operativas propuestas.

Gerente con sentido humanista e inclusivo: su significado está en la concepción humanista que debe tener el gerente universitario, en sus múltiples roles de planificador, administrador, docente y gestor de talento humano, al enfatizar en una gerencia humanista, con igualdad de trato y participación amplia, pero a la vez, respetuoso hacia la dignidad del otro, indistintamente de su nivel organizacional o procedencia.

Gerente investigador con responsabilidad social universitaria, en lo cual subyace un gerente capaz de investigar el medio donde actúa la universidad, lo conoce y comprende, en tanto que se aboca con su equipo y recursos a un trabajo social que impacte de manera significativa el quehacer de su localidad y su gente.

Visión estratégica comprensiva del contexto: poseer las competencias que le permitan estar focalizados en el contexto, evaluarlo y diseñar estrategias dirigidas a mantener la gestión de todas las áreas modulares y operativas, pero también con los niveles de calidad que amerita el proceso educativo, de investigación y extensión

social que presta. Por ello, hay que estar preparados para épocas de incertidumbre, lo que se logra contando con un trabajo en equipo, donde fluya la comunicación asertiva en todos los sentidos, así como un alto sentido de motivación y liderazgo.

Decisiones gerenciales sustentadas en una formación creativa e innovadora: demanda el generar propuestas e ideas novedosas al proceso gerencial en la universidad, enfocado en una formación cónsona con su realidad circundante, con mira a los estudiantes, cuyas preferencias se orientan hacia las carreras cortas, en un sentido que se les provea con herramientas para estar en el mundo laboral prontamente, lo que es congruente con las características generacionales de nuestra juventud, y por otra parte la condición situacional del país, que demanda soluciones urgentes a una realidad socio económica y política de carácter caótico.

Capacidad innovadora del líder gerencial en la gestión ante los retos presentes: se conciben las competencias del gerente en la universidad confluyendo con habilidades orientadas a innovar en las áreas

que corresponda dirigir y gestionar, como son formulación de políticas, creación y reforma normativas, propuestas sobre renovación curricular, evaluación en la gestión y aplicación de mejoras de la calidad. Por lo tanto, surge la firme visión sobre el gerente con competencias especiales propias de la época inestable que vivimos, inmerso en una dinámica permanente de cambios que ameritan estar actualizado, poseer habilidades tecnológicas, flexibilidad en la actuación y un pensamiento creativo impulsor en la búsqueda de soluciones rápidas y efectivas.

En la figura 2 se identifican los desafíos develados del *verbatim* de los actores sociales de la investigación.



Figura 2: Desafíos de la praxis gerencial en la Universidad Católica Andrés Bello.

Discusión

Encontrándonos en plena era del conocimiento y tras haber padecido una penosa pandemia por el virus COVID-19, las organizaciones enfrentan un sinfín de desafíos; entre ellos, el advenimiento de arrolladores cambios en la dinámica de sus procesos y maneras de gestionar. Ante estos eventos, las instituciones educativas no quedan atrás, considerando su elevada responsabilidad en la formación de las personas, generación del conocimiento y habilidades direccionadas al desarrollo social y económico del país. Estas organizaciones demandan estar en permanente evolución y aprendizaje para ser cónsonas con lo que requiere su entorno, incorporando nuevos paradigmas en sus modelos de gestión.

La nueva realidad que envuelve a las organizaciones impone grandes retos para salvar el salto tecnológico de mercados emergentes. En el ámbito educativo, el gerente juega un papel estratégico al diseñar cursos de acción acordes con lo demandado por el país y los clientes directos que son los estudiantes. Todo ello demanda imprimir el direccionamiento organizacional correcto, que está asociado con el dinamismo necesario de los procesos y estructuras, lo

que corresponde a la función gerencial, quien permea el camino y destino institucional. Al respecto, Drucker (1993) afirma que el director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de toda organización, hace posible que los recursos a su disposición sean productivos, mantengan un desempeño competente con calidad determinando el éxito de la organización.

En tal sentido, se reafirma la necesidad de contar con un gerente diferente al tradicional, fundamentado en la premisa que las organizaciones están transformándose igualmente, y necesitan de personas ágiles e innovadoras para hacerle frente a las demandas de la estrategia organizacional, entre ellas aplicar patrones y acciones que cambien, adaptándose con el tiempo, de acuerdo con el rumbo que requiera la organización.

Conclusiones

Resultó de gran importancia el sentido colaborativo y las aportaciones recibidas de los cuatro (4) gerentes de la universidad, quienes conviven procesos cada día más complejos en una sociedad con problemas de diferente índole, desde la crisis de valores, política, gubernamental, económica, social,

ambiental y salubre del país, lo cual ha impactado su sostenibilidad, vista en la matrícula estudiantil de sus dos (2) sedes de Caracas y Guayana.

Una premisa importante compartida por cada uno de estos actores sociales converge en la necesidad del rol que recae en los sistemas educativos, en especial las universidades; están obligados a alcanzar niveles de eficiencia, garantizando su sustentabilidad con calidad, para mantenerse prestando su servicio de manera prioritaria, eficiencia que es vista en el uso adecuado de los recursos, priorización de los objetivos, evaluación constante y profunda de los aspectos académicos, económicos y de gestión enfocados en el logro de las metas estratégicas.

Por otro lado, es determinante en la Universidad Católica Andrés Bello la concepción de un modelo de planificación y gestión moderno, dinámico e integrado,

capaz de responder a las necesidades contextuales, en consonancia con un mundo cambiante donde el conocimiento es un recurso que se vuelve obsoleto conforme evoluciona la sociedad y las organizaciones demandan mayores capacidades con elevados estándares de calidad.

Por lo tanto, se impone en la UCAB un pensamiento estratégico gerencial tanto en las unidades académicas como administrativas, lo que indica un llamado a la integración horizontal entre estas áreas, permitiendo diseñar las iniciativas de gran alcance que logren mejoras sustanciales y sostenidas en el tiempo. Se trata de superar el gran reto de la eficiencia y efectividad en los resultados institucionales.

Referencias

- Drucker, P. (1993). *La gerencia efectiva*. (Trad. I. Calvo). Debolsillo. (Trabajo original publicado en 1993).
- Gadamer, H. (1984). *El giro hermenéutico*. Cátedra

- García, P. (2021). *Diccionario de filosofía. Manual de materialismo filosófico*. Disponible: <https://www.filosofia.org/filomat/>
- Heidegger, M. (2000). *Carta sobre el Humanismo*. (H. Cortes y A. Leite, Trad). Alianza. (Trabajo original publicado en 1947).
- Minguet, A., Piñero, A. y Ibert y Martínez-Agut, M. (2014). *La sostenibilidad en la formación universitaria: desafíos y oportunidades. Educación XXI* [Revista en línea]. Disponible: <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXXI/article/view/10708/11302>
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Mac Graw Hill.
- Van Manem, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Idea Books.

Autora:

Marbelis Cedeño: Doctora en Gerencia con 28 años de experiencia progresiva en gestión del Talento Humano de grandes organizaciones industriales, gerenciando procesos estratégicos de diseño e implantación organizacional, captación y desarrollo de personal, modelos de compensación salarial, negociación laboral, evaluación del desempeño y clima laboral. Esta experiencia tuvo lugar en las empresas de la Corporación Venezolana de Guayana. A la par de esta gestión, desarrolló una carrera profesional en la docencia universitaria desde el año 2003 hasta la actualidad en la Universidad Católica Andrés Bello, extensión Guayana, habiendo ocupado cargos de director de Escuela de Ciencias Sociales, Docente Agregado, Coordinadora de Internacionalización y Coordinadora de Consultores UCAB.