

# Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación Universidad de los Andes - Venezuela

*Management strategies to improve faculty participation at the Faculty of Humanities and Education, Universidad de Los Andes-Venezuela*

**Lucy Enriqueta Quintero Alarcón**

[lucyq2839@gmail.com](mailto:lucyq2839@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-4434-6451>.

Teléfono: + 58 424 7547265.

Universidad de los Andes de Mérida

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Historia

Departamento de Sociología y Antropología.

Mérida, edo. Mérida

República Bolivariana de Venezuela

Recepción/Received: 01/10/2025  
Arbitraje/Sent to peers: 02/09/2025  
Aprobación/Approved: 13/10/2025  
Publicado/Published: 31/12/2025

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Universidad de los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, parroquia Antonio Spinetti Dini, municipio Libertador de la ciudad de Mérida. Se enmarcó en un enfoque holístico, proyecto factible, documental y de campo; se aplicó un cuestionario. El análisis de los resultados arrojaron que la mayoría de los profesores conocen los procesos administrativos, tienen autonomía universitaria, además, los estudiantes se sienten motivados y afirman que el clima académico es propicio y las relaciones interpersonales de los profesores hacia ellos son favorables; existiendo comunicación asertiva, demostrando una vez más la parte humanística que caracteriza a la Facultad.

**Palabras claves:** estrategias gerenciales, participación de los profesores, procesos administrativos motivación, propuesta, autonomía universitaria

## Abstract

This research aimed to propose management strategies to improve the participation of professors at the University of the Andes, Faculty of Humanities and Education, located in the Antonio Spinetti Dini parish, Libertador municipality of Mérida. It employed a holistic, feasible, documentary, and field-based approach, utilizing a questionnaire. The results showed that most professors are familiar with administrative processes and enjoy university autonomy. Furthermore, students feel motivated and affirm that the academic climate is conducive and that interpersonal relationships between professors and students are positive, with assertive communication demonstrating once again the humanistic aspect that characterizes the Faculty.

**Keywords:** management strategies, professor participation, administrative processes, motivation, proposal, university autonomy

## Introducción

Las universidades a nivel mundial, deben adecuarse a los cambios sociales que involucran aspectos económicos, científicos, tecnológicos, políticos, educativos y culturales que día a día se suscitan; siendo necesaria la existencia de una gerencia universitaria que asuma estos desafíos; y dependerá del enfoque de la administración, el tipo de gerencia, la didáctica, el perfil, la autonomía universitaria y estilo del profesorado para adaptarse a la dinámica social.

Al respecto, señala Fernández (2004), expresa que “El profesor universitario, es el actor que propicia y desarrolla estrategias innovadoras de cambios para mejorar las funciones gerenciales y así poder lograr la creación de una nueva visión, percibir el cambio necesario, establecer el camino y las prioridades, movilizar a los seguidores, gestionar las tensiones y fortalecer la cohesión para conseguir los fines dentro de la estructura organizacional dentro de la universidad.

Chacón y Rosales (2009), realizaron una investigación para describir: “El desempeño de los docentes universitarios en su labor cotidiana”, las autoras concluyeron que los profesores universitarios presentan escasa preparación y capacitación en cuanto a las bases teóricas de la administración y gerencia universitaria.

Por otro lado, Rojas (2014), realizó un trabajo de investigación sobre “Las funciones gerenciales que ejecutan los profesores de la Universidad del Zulia de la parroquia Alonso de Ojeda del municipio Lagunilla del Estado Zulia”. Los resultados arrojaron que los docentes universitarios, tienen desconocimiento de las fases de la gerencia, y recomienda que dentro de las universidades del país se fortalezca la gerencia universitaria.

Por su parte, Gómez y Núñez (2022), realizaron un trabajo de investigación, con el objetivo de proponer un “Manual para mejorar el rol del docente universitario, basado en la gerencia universitaria”. Las autoras llegaron a la conclusión de que el docente universitario está dispuesto a conocer y aplicar estrategias gerenciales y así mejorar su participación en el ámbito universitario.

Las investigaciones antes señaladas sobre el desempeño del profesor universitario; permite reconocer que el profesor, es la figura social de relevancia; ejerciendo su autonomía universitaria, para generar conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos; que sean útiles a la sociedad actual.

## Procesos de la gerencia universitaria

Los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección, evaluación, control y supervisión son funciones imprescindibles en la participación de todo el profesorado universitario, siendo considerados para esta investigación son los siguientes aspectos:

- **La planificación:** Es la primera función gerencial, constituye el factor principal para prever las acciones futuras.
- **La organización:** Es el arreglo de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, a través de ella se otorga autoridad y responsabilidad a las personas que el gerente considere.
- **La dirección:** Consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes.
- **La evaluación:** Permite detectar los problemas de ejecución, identificar fuentes de dificultad y generar información para introducir mejoras en el proceso gerencial, así como identificar las incongruencias entre los logros y los objetivos, lo que permitirá tomar decisiones pertinentes de acuerdo a las necesidades.

- **El control:** Permite verificar si todo el proceso se desarrolla según lo previsto en los estándares de logro. Igualmente, tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos, reducirlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- **La supervisión:** Asociada con la evaluación y el control, así como a las demás funciones de la gerencia, su propósito es garantizar el desarrollo eficiente de la gerencia. Está destinada a orientar a las personas para el logro de objetivos determinados.
- **La comunicación:** Es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento. Para Serna (1999), “las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización” (p.115). Cada organización crea su propio canal de información y las de orden educativo se distinguen por canales que oscilan entre lo formal e informal; este último prevalece mediante la transmisión de rumores, informaciones dispersas, distorsión y retardo en los mensajes y disparidad de criterios entre el personal directivo, lo que desencadena diversos conflictos que desestabilizan el equilibrio de la organización.
- **La gerencia:** Ruiz (1992), expresa que el término gerencia se refiere a la ejecución de actividades de planeación, dirección y control, a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros.

## La gerencia universitaria

Considerada como un servicio dinámico y permanente, que mediante responsabilidad compartida es realizada por un equipo con el propósito de orientar a todos los actores sociales que hacen vida dentro del ámbito universitario; en este sentido, Manes (2012), denomina gerencia universitaria a: “Los procesos de conducción de las universidades por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades gerenciales orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 28).

- **El docente universitario:** Es un sujeto social proactivo, de cambio y trascendencia cultural; adaptado a cambios y exigencias que amerita la sociedad; debe cumplir con los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas, tecnológicas, administrativas y humanísticas. Los valores que lo caracterizan en su accionar diario como la justicia, el respeto, la equidad, el compromiso, la dignidad, sensibilidad humana y una adecuada comunicación que propicie la toma de decisiones coherentes.
- **Perfil del docente universitario como gerente de cambio social y cultural:** Sandoval (2004), establece que el docente universitario debe poseer los siguientes rasgos necesarios para el desempeño de sus funciones gerenciales como: inteligencia emocional, autonomía, empoderamiento y liderazgo.

## Los estilos gerenciales

Nube y Sánchez (2004), consideran que los estilos de gerencia se refieren a “la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados en el interior de una organización” (p. 17). Según Álvarez son clasificados en: autoritario, laissez faire o buena persona, democrático, burocrático y carismático.

Para llevar a cabo esta investigación sobre estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación Universidad de los Andes-Venezuela fue necesario plantearse algunas interrogantes que dieron paso al planteamiento de los objetivos; estas son:

¿Qué opinión tienen los estudiantes acerca de las estrategias gerenciales que aplican los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes?, ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que aplican los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes?

## Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Proponer estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes, ubicada en el municipio Libertador, parroquia Antonio Spinetti Dini del estado Bolivariano de Mérida.

### Objetivos específicos.

- Indagar la opinión que tienen los estudiantes de la Facultad de Humanidades y Educación, acerca de las estrategias gerenciales utilizadas por los profesores en su quehacer universitario.
- Determinar las estrategias gerenciales que aplica el profesorado de la Facultad de Humanidades y Educación.
- Diseñar estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes.
- Aplicar estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes.

## Metodología de la investigación

En este apartado se señala la metodología a seguir en la investigación; cuyos objetivos consisten en indagar la opinión que tienen los estudiantes de la Facultad de Humanidades y Educación, acerca de las estrategias gerenciales utilizadas por los profesores en su quehacer universitario, determinar las estrategias gerenciales y finalmente proponer estrategias que permitan mejorar la participación de los profesores en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes del municipio Libertador, parroquia Antonio Spinetti Dini del estado Bolivariano de Mérida. Para ello se consideró pertinente la aplicación de la metodología holística por las razones que a continuación se mencionan:

### Enfoque Holístico

De acuerdo a Barrera (1995), la investigación holística proporciona “criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado” (ob.cit, p.14). Los criterios metodológicos empleados por la metodología holística, son los que a continuación se mencionan:

#### - Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplica en la presente investigación es el llamado proyecto factible, por cuanto dicho proyecto se basa en la propuesta de un modelo que pretende dar solución a una necesidad de carácter grupal o institucional en un área específica del conocimiento.

#### - Diseño de investigación

El diseño se basa en una investigación documental y de campo para el trabajo objeto de estudio. Como lo indica Best (1995), es documental por cuanto para investigar y/o resolver un problema se hace necesario diversos tipos de información tales como “el conocimiento de las condiciones actuales ¿dónde estamos ahora?; lo que necesitamos ¿en qué dirección podemos ir? y cómo alcanzarlo o el conocimiento de la experiencia de otros que se han hallado en situaciones semejantes” (p. 92). Para el presente trabajo, la investigación documental está relacionada con los estudios que se han realizado sobre la participación de los profesores universitarios y las estrategias gerenciales aplicadas por ellos. Es de Campo, porque la investigación proporciona el método idóneo para responder al diagnóstico y así detectar las estrategias gerenciales que aplica cada profesor de la Facultad, la consecuente posible solución al objeto de estudio de la presente investigación, sería lo concerniente a la investigación de campo.

## Definición de eventos

Tal como lo plantea Hurtado (2000), los eventos se definen como “cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o situación susceptible de ser objeto de estudio y de indagación en una investigación” (p.142). Para la investigación en cuestión, los eventos a tomar en cuenta son los siguientes: lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y la comunicación.

## Unidades de estudio

De acuerdo a Hurtado (2000), las unidades de estudio están relacionadas con “el contexto, el ser o entidades poseedores de la característica, evento, cualidad o variable que se desea estudiar” (p. 151). Para la investigación que la autora pretende realizar, las unidades de estudio están representadas por treinta y seis (36) estudiantes de la Facultad de Humanidades y de Educación de la Universidad de los Andes, de las siguientes menciones: matemáticas, lenguas modernas y ciencias físico naturales; la información aportada es de valía para el desarrollo de esta investigación.

## Selección de los instrumentos de recolección de los datos

El instrumento seleccionado para recabar la información fue el cuestionario, referido a un conjunto de preguntas estructuradas de forma abierta y cerrada relacionadas con el desempeño del profesor universitario en su labor gerencial, ante las cuales se pide la respuesta de los sujetos. En este caso, el cuestionario estará dirigido a los estudiantes de la Facultad, con el propósito de obtener información acerca de las estrategias gerenciales implementadas por cada profesor en su quehacer universitario.

## Técnicas de análisis de la información

Después de culminado el proceso de recolección y procesamiento de datos inherentes al estudio, se procedió a realizar el análisis, clasificar y organizar los resultados de las observaciones de los hechos reales por alternativa de selección, correspondiendo a siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; asignando así a cada ítems el porcentaje que corresponde a la frecuencia. Posteriormente se presentó la información en gráficas y cuadros; con la finalidad de conocer estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación Universidad de los Andes-Venezuela; asimismo, elaborar las conclusiones y recomendaciones.

## Validez del instrumento

En esta investigación fue utilizada la validez de contenidos mediante la técnica del juicio de expertos; para ello fueron seleccionados tres expertos con conocimientos en el área metodológica, a los cuales se solicitó su colaboración en la validación de los instrumentos de medición que serían utilizados en el trabajo de investigación. Expertas profesoras Lilian Ángulo, Ana Cárdenas y Elizabeth Marrero, año 2011, instrumento utilizado en esta investigación 2025 debido a su validez y confiabilidad.

Los aspectos a considerar por los expertos fueron: la claridad, congruencia interna y la tendenciosidad o sesgo de cada una de las preguntas.

Se utilizó un instrumento: un cuestionario, referido a un conjunto de 14 preguntas instrumento dirigido a los estudiantes de la Facultad de Humanidades y Educación.

En atención a las bases teóricas consultadas para el desarrollo del marco referencial, se elaboró un instrumento de recolección de datos, utilizando dichos aspectos como categorías de estudio; a saber:

- Lineamientos
- Gerencia
- Relaciones humanas
- Motivación
- Desempeño del profesor para orientar a los estudiantes
- Comunicación

## Análisis de los resultados

Los resultados de la investigación se presentan en las siguientes tablas y gráficos clasificados por categorías:

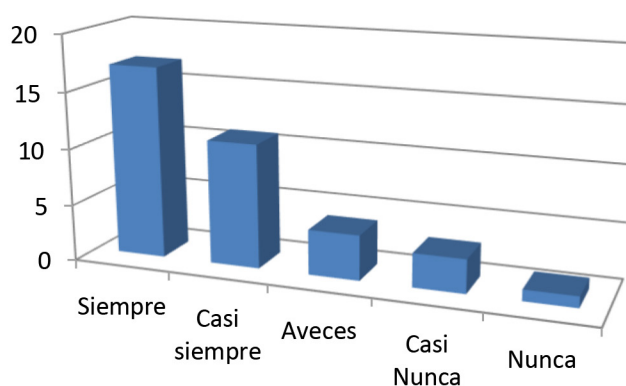
### Categoría Lineamientos ítem 1 y 2

- **Ítem1.** El profesor o la profesora al iniciar cada semestre establecen las pautas de evaluación de manera concreta.

**Tabla 1** Pautas de evaluación concreta

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	17	47,22
Casi Siempre	11	30,56
Aveces	4	11,11
Casi Nunca	3	8,33
Nunca	1	2,78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 1** Pautas de evaluación concreta

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

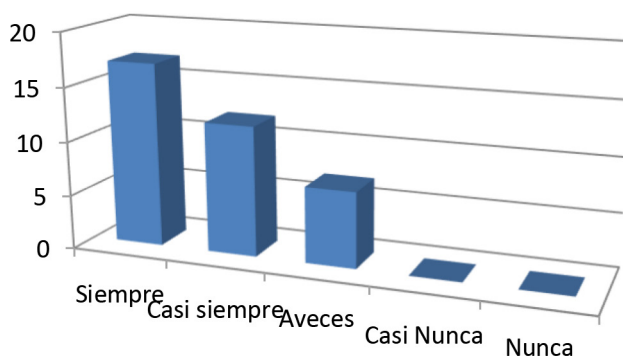
- **Ítem 2.** Los profesores de la Facultad ejecutan cabalmente las funciones asignadas, respetando su autonomía universitaria, su libertad de cátedra.

**Tabla 2** Funciones asignadas y autonomía universitaria

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	17	47,22
Casi Siempre	12	33,33
Aveces	7	19,45
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)





**Graf. 2** Funciones asignadas y autonomía universitaria

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

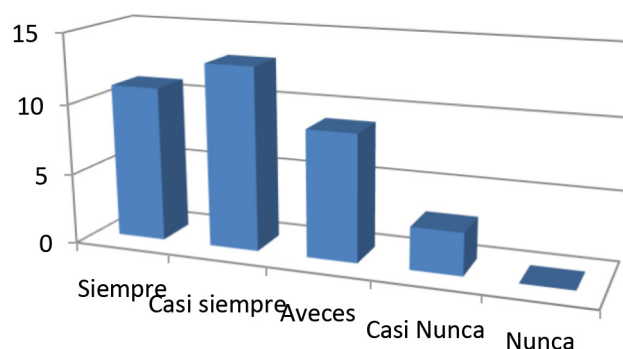
### Categoría Gerencia ítems 3, 4, 5 y 6

- **Ítem 3.** El profesor o la profesora aplican mecanismos de control pedagógico hacia los estudiantes.

**Tabla 3** Mecanismos de control pedagógico

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	11	30,55
Casi Siempre	13	36,12
A veces	9	25
Casi Nunca	3	8,33
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 3** Mecanismos de control pedagógico

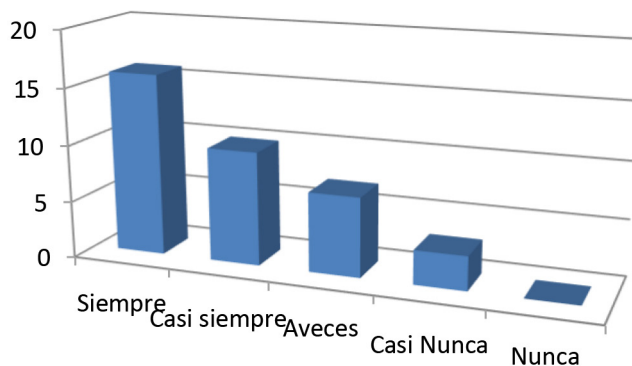
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 4.** Se respetan las estructuras jerárquicas en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Humanidades y Educación.

**Tabla 4** Estructuras jerárquicas en la toma de decisiones

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	16	44,44
Casi Siempre	10	27,78
Aveces	7	19,45
Casi Nunca	3	8,33
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 4** Estructuras jerárquicas en la toma de decisiones

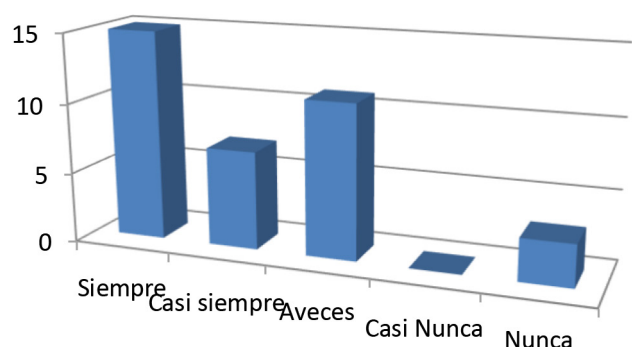
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 5.** El profesor o la profesora ejercen un liderazgo democrático en la toma de decisiones durante las sesiones de clases.

**Tabla 5** Liderazgo democrático en la toma de decisiones

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	15	41,68
Casi Siempre	7	19,44
Aveces	11	30,55
Casi Nunca	0	0
Nunca	3	8,33
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 5** Liderazgo democrático en la toma de decisiones

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

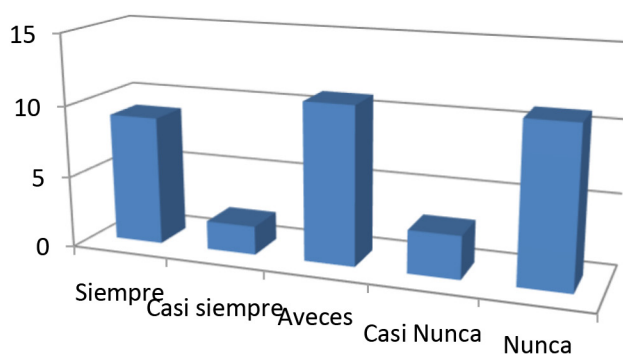


- **Ítem 6.** El profesor o la profesora son los que realizan las solicitudes de reclamo de asignaturas de cada estudiante ante ORE al iniciar cada semestre.

**Tabla 6** Solicitudes de reclamo de asignaturas ante ORE

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	9	25
Casi Siempre	2	5,57
Aveces	11	30,55
Casi Nunca	3	8,33
Nunca	11	30,55
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025).



**Graf. 6** Solicitudes de reclamo de asignaturas ante ORE

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

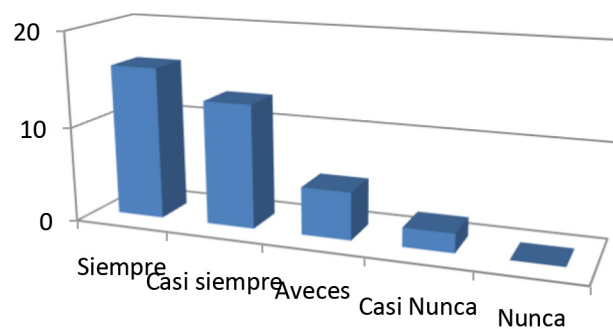
### Categoría Relaciones Humanas ítems 7 y 8

- **Ítem 7.** Las relaciones del profesor o la profesora son cordiales y empáticas con los estudiantes durante las sesiones de clases.

**Tabla 7** Relaciones cordiales y empáticas de los profesores

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	16	44,44
Casi Siempre	13	35,12
Aveces	5	13,89
Casi Nunca	2	5,55
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 7** Relaciones cordiales y empáticas de los profesores

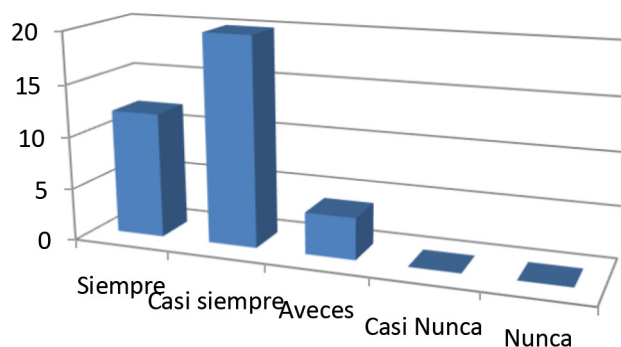
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 8.** Se refleja dentro del aula universitaria el grado de aceptación del profesor o la profesora como gerentes de cambio e innovación destacándose su autonomía universitaria.

**Tabla 8** Grado de aceptación y autonomía universitaria del profesorado

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	12	33,33
Casi Siempre	20	55,56
A veces	4	11,11
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 8** Grado de aceptación y autonomía universitaria del profesorado

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

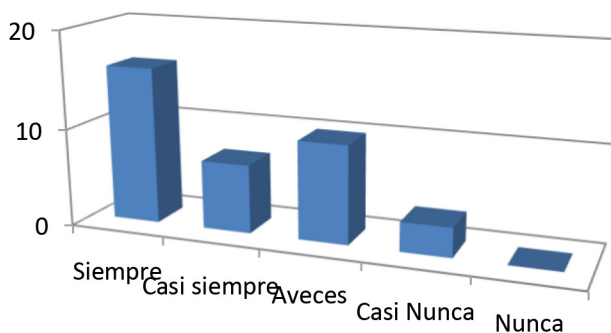
#### Categoría motivación ítems 9, 10 y 11

- **Ítem 9.** El profesor o la profesora propician un clima agradable, cordial permita a los estudiantes trabajar en equipo.

**Tabla 9** Propician un clima agradable y cordial con los estudiantes

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	16	44,44
Casi Siempre	7	19,45
Aveces	10	27,78
Casi Nunca	3	8,33
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 9** Propician un clima agradable y cordial con los estudiantes

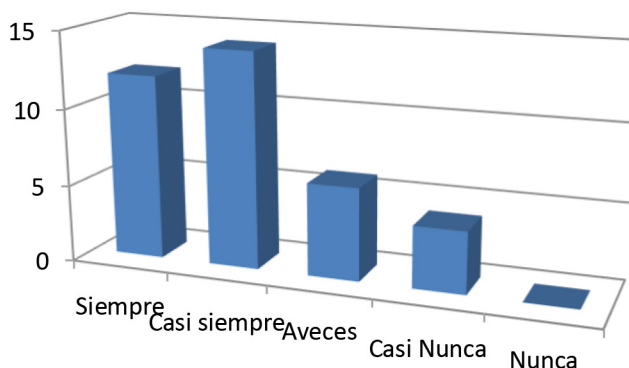
**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 10.** El profesor o la profesora promueven la motivación y retroalimentación con los estudiantes.

**Tabla 10** Promueven la motivación y retroalimentación con los estudiantes

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	12	33,33
Casi Siempre	14	38,90
Aveces	6	16,66
Casi Nunca	4	11,11
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 10** Promueven la motivación y retroalimentación con los estudiantes

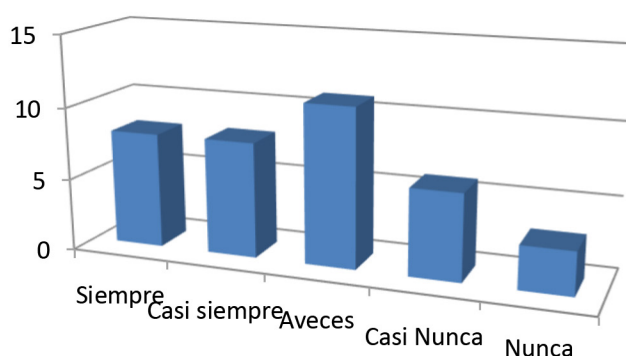
**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 11.** El profesor o la profesora incentivan el lograr del proyecto de vida de los estudiantes.

**Tabla 11** Incentivan el logro del proyecto de vida de los estudiantes

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	8	22,22
Casi Siempre	8	22,22
A veces	11	30,56
Casi Nunca	6	16,67
Nunca	3	8,33
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 11** Incentivan el logro del proyecto de vida de los estudiantes

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

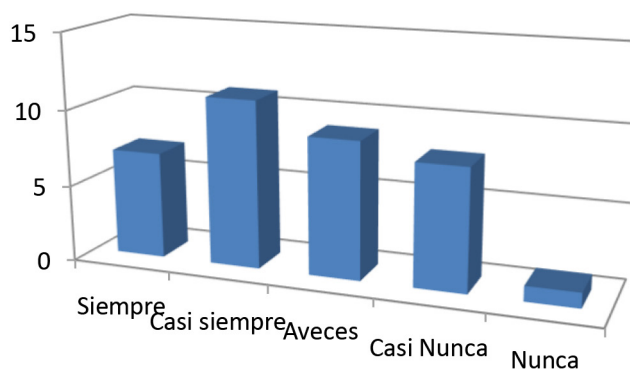
### Orientación del desempeño del profesor en beneficio de cada estudiante ítems 12 y 13

- **Ítem 12.** El profesor o la profesora brindan apoyo profesional a los estudiantes cuando estos presentan dificultades personales que afectan directamente su desarrollo afectivo, social, académico y humano.

**Tabla 12** Apoyo profesional a los estudiantes

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	7	19,44
Casi Siempre	11	30,55
A veces	9	25
Casi Nunca	8	22,22
Nunca	1	2,79
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 12** Apoyo profesional a los estudiantes

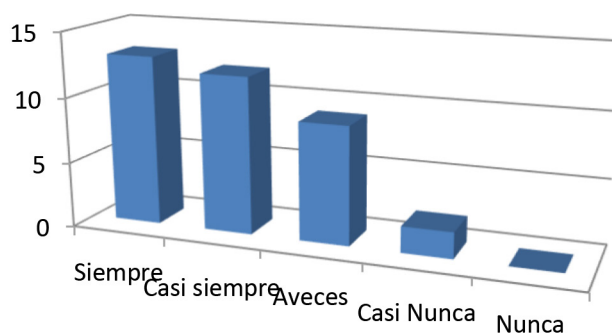
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

- **Ítem 13.** El profesor o la profesora evalúan el desempeño académico de cada estudiante en forma objetiva.

**Tabla 13.** Desempeño académico de los estudiantes objetivamente

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	13	36,11
Casi Siempre	12	33,33
A veces	9	25
Casi Nunca	2	5,56
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)



**Graf. 13** Desempeño académico de los estudiantes objetivamente

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

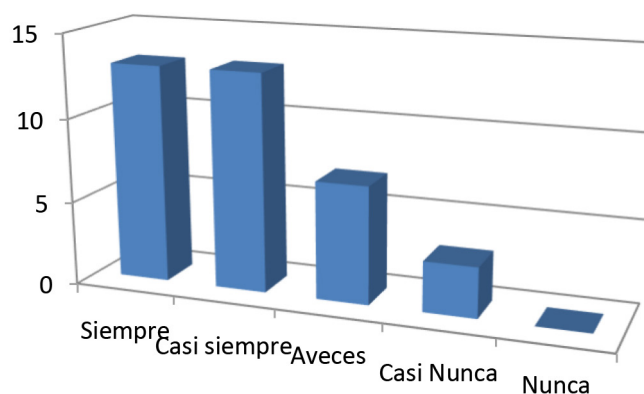
#### Categoría Comunicación ítem 14

- **Ítem 14.** El profesor o la profesora mantienen una comunicación honesta, asertiva y eficiente con los estudiantes durante sus sesiones de clases.

**Tabla 14** Comunicación honesta, asertiva y eficiente con los estudiantes

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	13	36,11
Casi Siempre	13	36,11
A veces	7	19,44
Casi Nunca	3	8,34
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025).

**Graf. 14** Comunicación honesta, asertiva y eficiente con los estudiantes

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

Los resultados obtenidos en la investigación, permitieron realizar el siguiente análisis por categoría de estudio:

- **Categoría lineamientos:** los resultados arrojados demostraron que los profesores de la Facultad siempre al iniciar cada semestre establecen las pautas de evaluación de manera concreta; de igual manera siempre ejecutan cabalmente las funciones asignadas, respetando su autonomía universitaria, su libertad de cátedra.; se evidencia que tiene claridad y como consecuencia favorece el bienestar de toda la Facultad; mostrando la capacidad de ser gerentes universitarios, que dan respuestas a estos tiempos de cambios sociales, tecnológicos y humanísticos.
- **Categoría gerencia:** en relación a los resultados obtenidos, se pudo observar que siempre los profesores de la Facultad aplican mecanismos de control pedagógico hacia los estudiantes y respetan las estructuras jerárquicas en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Humanidades y Educación. De mismo modo los profesores ejercen un liderazgo democrático en la toma de decisiones durante las sesiones de clases; evidenciándose que poseen conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos o etapas: planificación, organización, dirección, evaluación, supervisión y control; respondiendo efectivamente a la dinámica de estos procesos gerenciales; que influyen en el logro de los objetivos de la Facultad, sin embargo a veces los profesores realizan las solicitudes de reclamo de asignaturas de cada estudiante ante ORE de la Facultad al iniciar cada semestre; siendo importante la participación de cada profesor orientar y agilizar las solicitudes de reclamo realizadas por los estudiantes al inicio de cada semestre.
- **Categoría relaciones humanas:** los resultados obtenidos respecto a las Relaciones Humanas, mostraron que las relaciones de los profesores de la Facultad son cordiales y empáticas con los estudiantes durante las sesiones de clases. Por otro lado, casi siempre se refleja dentro del aula universitaria el grado de aceptación de los profesores como gerentes de cambio e innovación destacándose su autonomía universitaria. Esto indica un excelente manejo de las relaciones humanas, que le permiten fortalecer su gerencia universitaria.



- **Categoría motivación:** los resultados obtenidos muestran que los profesores de la Facultad propician un clima agradable, e inspiran a los estudiantes en sus actividades académicas, casi siempre promueven la retroalimentación para motivar y enriquecer el trabajo realizado; lo que favorece un entorno de bienestar dentro de cada aula universitaria; sin embargo a veces algunos profesores de la Facultad les cuesta motivar a sus estudiantes, afectando posiblemente la consolidación de su proyecto de vida.
- **Orientación del desempeño de cada estudiante:** los resultados arrojaron que siempre los profesores de la Facultad evalúan el desempeño académico de cada estudiante en forma objetiva; y casi siempre brindan apoyo profesional a los estudiantes cuando estos presentan dificultades personales que afectan directamente su prosecución universitaria; dando respuestas oportunas y favorable ante las necesidades expuesta por los estudiantes en cada semestre.
- **Categoría comunicación:** en esta categoría los resultados arrojados mostraron que los profesores de la Facultad mantienen una comunicación honesta, asertiva y eficiente con los estudiantes durante sus sesiones de clases, evidenciándose claramente la parte humana; que valora al ser humano, su dignidad, que prioriza las necesidades, los valores y el bienestar de cada estudiante, hay comunicación eficaz, diáfana y honesta; que beneficia el clima universitario entre los miembros que hacen vida dentro de la universidad, situación favorable para todos.

En base al análisis de los resultados, se presentan una serie de conclusiones; basadas en las categorías gerenciales aplicadas a los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación objeto de estudio:

1. Los profesores de la Facultad suministran directrices gerenciales, dándole la debida importancia a la planificación para llevar a efecto el trabajo dentro de su quehacer diario; tienen un enfoque claro de la gerencia universitaria y su autonomía.
2. Los profesores poseen claramente conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia universitaria y sus procesos o etapas: planificación, organización, dirección, evaluación y control.
3. Los profesores poseen un manejo coherente y adecuado de las relaciones humanas, existe aceptación del profesorado como gerente universitario y de cambios transcendentales de la Facultad. Posiblemente por ser una Facultad de Humanidades, los profesores han desarrollado interacciones sociales, siendo el punto de referencia el ser humano, su condición humana como seres bio-psico-sociales-culturales.
4. La motivación, de acuerdo a los estudiantes, existe por parte de los profesores una disposición de querer impulsar en los estudiantes la motivación personal.
5. El personal docente, la mayoría de las veces apoyan a los estudiantes, escuchándolos, dándoles consejos, orientándolos con el fin de brindar apoyo profesional y humano.
6. Los profesores, en su mayoría realizan el proceso de una comunicación asertiva, eficaz, diáfana y clara.

Es este sentido se hace necesaria la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes-Venezuela.

## Propuesta

A partir de esta investigación surge la siguiente propuesta sobre estrategias gerenciales para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes, Mérida Venezuela, 2025.

## Presentación

La gerencia universitaria ocupa un papel determinante dentro de las organizaciones, de allí la importancia de la formación de las personas que ejecutan estos procesos gerenciales. Es importante motivar a los profesores de nuestra facultad a introducir cambios en su participación como gerentes, al asumir nuevos enfoques gerenciales que promuevan la integración, el trabajo cooperativo y el desarrollo de las relaciones interpersonales como

valores de la universidad. Tomando en cuenta estos elementos es necesario proponer estrategias gerenciales que mejoren la participación de los profesores universitarios.

## Objetivo de la propuesta

Diseñar estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación los profesores como gerente universitario.

## Justificación de la propuesta

Los motivos que indujeron al diseño de esta propuesta surgen a través del diagnóstico llevado a cabo en la Facultad de Humanidades y Educación, en el cual se evidenció la necesidad de reforzar en cada profesor de la Facultad las categorías gerenciales tales como: lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y comunicación; con el fin de consolidar el enfoque gerencial, además, adquiera las destrezas, habilidades y valores necesarios en el manejo de los principios y procesos gerenciales, a objeto de dinamizar y mejorar su participación; para el buen desenvolvimiento de los profesores, es necesario se capaciten, formen y se actualicen en lo científico, humanístico y tecnológico, de esta manera, las estrategias gerenciales permitirán mejorar la participación de los profesores; reconociendo sus fortalezas y superando las debilidades que cada día vive en su quehacer dentro de la Facultad.

En tal sentido, la elaboración de esta propuesta surge a partir del análisis e interpretación de los resultados, donde se estudiaron las categorías lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y la comunicación. A continuación se presentan las propuestas gerenciales:

Categoría Lineamientos	
Planificar y presidir junto con los Jefes de Departamento reuniones generales al inicio de cada semestre, indicar los lineamientos, que actividades se deben ejecutar, y las fechas a ser realizadas, surja la sinergia entre todos los miembros de cada Departamento. Las reuniones se constituirán las diferentes comisiones de formación, investigación, logística y desarrollo humano, tales como:	Informar, explicar y orientar constantemente acerca de los cambios curriculares a nivel de la Educación Superior y dentro de cada Escuela de nuestra Facultad.
Informar a todos los miembros del Departamento sobre la elaboración de planes y proyectos, a través de un cronograma de actividades que se llevarán a cabo en cada semestre.	Establecer el calendario de las reuniones de Departamento para aclarar diversos tópicos, entre ellos los acuerdos, los avances de las investigaciones realizadas por cada profesor, el posicionamiento virtual del Departamento haciendo uso de las TICS.
El personal docente debe organizar al comienzo cada semestre, indicando fechas, actividades, estrategias, recursos, entre otros	Desarrollar proyectos que guarden relación con los objetivos, la misión y la visión de cada Departamento; mediante la designación de equipos de trabajo a fin de organizar y agilizar las tareas y para dar solución oportunamente a las necesidades de cada Departamento o Dependencia de nuestra universidad.
Liderar los procesos de elaboración de artículos científicos y humanísticos para la participación de los diferentes profesores en cada Departamento.	Solicitar y revisar la agenda de la Facultad de manera periódica para visualizar avances administrativos y las consideraciones de cada caso expuestos.
Presentar los objetivos, visión y misión de cada Departamento, como herramienta para mejorar el funcionamiento dentro de la Universidad. A través de medios de difusión tales como carteleras físicas y espacios virtuales que mencionen de manera clara y concisa los aspectos antes mencionados, para darle un sentido de pertinencia y arraigo a los valores que identifican a cada Departamento.	Involucrar a decanos y directores en la realización de planes y proyectos, tomando en cuenta el tiempo, la información, las estrategias, las actividades, entre los Departamentos y Decanato.

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2025)

### Categoría Gerencia

Planificar frecuentemente encuentros en cada Departamento para compartir experiencias didácticas y las estrategias de enseñanza utilizadas por cada docente, a través de un instrumento que verifique su actuación. Esto con la finalidad de afianzar las fortalezas y llevar a la mínima expresión los errores o debilidades que puedan afectar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes universitarios, conservando la autonomía universitaria y la libertad de cátedra.

Cada profesor incentivarlo a llevar una bitácora que le permita observar los avances, las fortalezas y aspectos por mejorar en sus acciones diario durante las sesiones de clases.

Los Jefes de cada Departamento deben promover el sentido de la responsabilidad laboral, en primer lugar con su ejemplo del día a día, y por otro lado, entregar una vez por año reconocimientos escritos favorables sobre el modo de obrar y las acciones académicas y de investigación que realiza cada miembro del Departamento, eso motiva y da sentido de pertenencia universitaria.

Solicitar a cada profesor de cada Departamento la entrega de informes de gestión anual; con el fin de llevar un control y seguimiento de las actividades realizadas durante ese periodo.

Jefes de Departamentos deben saber delegar funciones para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos de cada Departamento, y evitar ser la única persona que decide por los demás.

Aplicar los conocimientos gerenciales en su actuación como profesor universitario.

Hacer uso de los canales regulares en el manejo de situaciones propias del quehacer cotidiano en situaciones que se presenten en cada Departamento.

Mantener contacto directo con la Dirección de cada Escuela y el Decanato de cada Facultad, con el fin de estar actualizados sobre normativas, reglamentos, entre otros que determinen el accionar académico, científico, tecnológico y humanístico de cada Facultad.

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

### Categoría Relaciones Humanas

Mejorar la interacción social con todos los miembros de la Facultad desarrollando la amabilidad y respeto, gestos agradables como saludar.

Manifiestar cordialidad y simpatía durante la jornada laboral con todos.

Estar dispuesto a atender a los estudiantes de manera amable.

Reflejar empatía y valorar el potencial humano de todos los miembros de la Facultad.

Mostrar afectividad en las acciones que realiza a diario.

Dar importancia a las relaciones humanas, centrando la atención en las necesidades humanas y laborales de cada miembro del Departamento.

Comprender al otro y respetar sus diferencias.

Evitar las preferencias, valorar el potencial de cada ser humano que tiene dentro de cada Departamento, en la medida de lo posible todos deben ser tratados con igualdad e inclusión.

Comprender que la no satisfacción de las necesidades básicas de cada profesor influyen directamente en su rendimiento y bienestar profesional.

Desarrollar la capacidad de escucha al otro, estar dispuestos a ser agentes de orientación humana y de cambios sociales.

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

### Desempeño del profesor para orientar a los estudiantes

Reconocer la importancia de la formación académica, científica, humanística y tecnológica mediante la promoción y participación en talleres, cursos, seminarios y otros, que están en beneficio de la educación universitaria.

Estar dispuesto elevar el nivel académico y profesional, lo cual garantiza el buen desempeño de sus funciones dentro del aula universitaria.

Estar abierto y flexible a la negociación de horarios de estudio de los estudiantes, bajo la modalidad presencial, semipresencial y virtual, atendiendo a los desafíos sociales que enfrentamos cada día.

Documentarse en materia jurídica y legal, con el fin de conocer los deberes y derechos que tienen los estudiantes, los docentes y demás personal, en relación a su formación académica e integral; que tengan tutela jurídica.

Diligenciar actividades trimestrales o semestrales (dentro de cada Departamento) que permitan fomentar la actualización de los docentes y estudiantes en materia educativa.

Dar a conocer estrategias para atender a los estudiantes con necesidades académicas y personales que lo ameriten.  
Solicitar orientación de otros organismos públicos y privados que puedan contribuir con la formación de los docentes y estudiantes universitarios.  
Gestionar el intercambio de experiencias entre docentes y estudiantes de todas las Escuelas de cada Facultad.  
Organizar jornadas de formación universitaria permanente: se invita a un profesional-especialista de alguna temática, que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos, y así mejorar su accionar académico con los estudiantes en cada semestre.

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

Categoría comunicación
<p>En cada Departamento crear mecanismos y canales de información transparentes que eviten en lo posible la transmisión de rumores, informaciones dispersas, distorsión y retardo en los mensajes y disparidad de criterios entre los miembros de cada Departamento, pues esto desencadena conflictos que desestabilizan el equilibrio dentro del ambiente laboral.</p> <p>Los Jefes de Departamento y demás miembros deben aprender a escuchar y atender las necesidades de cada miembro profesoral en relación a situaciones laborales y personales, que pudieran interferir en el desarrollo y bienestar de cada Departamento.</p> <p>Desarrollar una personalidad y cosmovisión definida, apuntando siempre hacia el logro de los objetivos de cada Departamento.</p> <p>Tener consistencia entre lo que hace y lo que difunde, así evitará perder la confianza de todos los miembros que conforman los Departamentos y evitar generar conflictos que afecten a algún miembro; reforzando de esta manera la credibilidad.</p> <p>Mantener una posición ecuánime, con determinación, lo cual hace posible ganarse la confianza y formar equipos de trabajo que lo apoyen.</p> <p>Comunicar de manera clara y precisa las decisiones tomadas en los consejos técnicos, evitando así los rumores o interpretaciones.</p> <p>Desarrollar un alto nivel de empatía, la habilidad y la capacidad de escuchar.</p> <p>Asegurar que las ideas, informaciones y orientaciones que se deseen comunicar a los miembros de la institución educativa, lleguen a todos por igual; usar canales que garanticen esta difusión, pudieran ser a través de los consejos, breves reuniones carteleras informativas, entre otros.</p> <p>Tratar de ser honesto y sincero durante las conversaciones o en las respuestas emitidas ante cualquier solicitud del personal.</p> <p>Usar un vocabulario acorde a las situaciones comunicativas y al nivel académico propio y del personal a cargo.</p> <p>Mantener discreción cuando se requiera hacer un llamado de atención o amonestación verbal al personal, conservando la individualidad del caso.</p>

**Fuente:** elaborado por Lucy Quintero (2025)

Consideraciones finales de la propuesta: la aplicación de estas estrategias gerenciales, permitirán mejorar la participación y actuación de los profesores universitarios, ya que involucran a todos los miembros de la comunidad universitaria en la planificación, organización, dirección, ejecución, control, evaluación y retroalimentación, en miras del cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de cada Departamento. Asumiendo un compromiso colectivo, el cual garantice el bienestar de los diferentes miembros de la universidad como la comunidad o contexto socio histórico que está inmersa.

## Recomendaciones

La realización de la presente investigación propició la formulación de las siguientes recomendaciones:

- Establecer mecanismos académicos, administrativos y humanísticos que garanticen la idónea ejecución de los programas de administración educacional y de gerencia universitaria vigentes, de modo que tengan impacto tangible sobre la participación de todos los profesores universitarios a nivel nacional con especial atención en aquellos relacionados con los lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y la comunicación.
- Propiciar escenarios educativos-gerenciales favorables a la formación del personal docente en su labor de gerente universitario.

- Promover en los estudiantes universitarios una actitud proactiva para el diseño, ejecución y evaluación de mecanismos que permitan la detección oportuna de la participación y actuación de los profesores, con la finalidad de contribuir a la formación humana, académica y gerencial de los profesores universitarios.
- Ampliar y/o profundizar en los contenidos gerenciales, referidos a los lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y comunicación, que permitan mejorar la participación de los profesores en las universidades del país, a fin de mejorar la calidad de la educación universitaria.
- Realizar un análisis exhaustivo de las posibles causas que están afectando la participación efectiva, eficaz y eficiente de los profesores, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos que posiblemente influyen en su desenvolvimiento.
- Desarrollar un programa de gerencia educativa permanente para todo los docentes universitarios, con la flexibilización de horarios a fin de mantener a todo el personal actualizado y adecuadamente formado en aspectos referidos lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, desempeño del profesor para orientar a los estudiantes y la comunicación.
- Aplicar y evaluar las estrategias gerenciales propuestas para mejorar la participación de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes, Mérida Venezuela, 2025. ©

---

**Quintero Alarcón Lucy Enriqueta.** Venezolana, pertenece al Personal Docente y de Investigación de la Universidad de los Andes, está adscrita a la Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Sociología y Antropología. Categoría Asistente, investigadora activa. Articulista y ponente en diferentes eventos nacionales e internacionales.

---

## Referencias bibliográficas

- Borjas Urribarrí, Francisco José; y Vera Guadrón, Luis José. (2008). Las funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas *de la Parroquia Alonso de Ojeda del municipio Lagunilla del Estado Zulia*. Trabajo de investigación. Universidad del Zulia.
- Carrillo Delgado, Noris Alcira y Quintero Alarcón, Lucy Enriqueta. (2011). *Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas del Estado Mérida*. Trabajo de grado de Especialista en Administración Educacional. Aprobado con Mención Publicación. Universidad de los Andes. Mérida.
- Chacón Rosales, Nelly del Carmen y Rosales Manrique, Rosa Elena. (2009). *El desempeño de los directivos en Escuelas de Educación Básica en su labor cotidiana*. Trabajo de grado de Especialista en Administración Educacional. Aprobado con Mención Publicación. Universidad de los Andes. Mérida.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Escamilla Tristán, Sergio Antonio. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para su desempeño profesional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Finol de Franco, Mineira. (2002). *La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión el gerente educativo*. Venezuela: Ediciones Astro Data.
- Grande González, José Libardo. (2017). *Estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo*. Trabajo de especial de Universidad de Carabobo.

- Huiza, Elis y Lobo Meza, Evants Rafael (2025). Traducción de español a inglés. Estudiantes de la Universidad de los Andes. Educación mención Lenguas Modernas.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (1995). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Ariel.
- Nube, Stephan y Sánchez, Morelys. (2004). *La Gerencia Educativa*. Venezuela: Candidus Editores Educativos.
- Quintero, Lucy (2024). Estrategias gerenciales utilizadas por los directivos en las instituciones educativas de la ciudad de Mérida-Venezuela. Revista Educere N° 91 Año 2024.
- Ruiz, Sabel (1992). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas
- Serna Gómez, Huberto. (1999). *Gerencia estratégica*. Colombia: 3R Editores.