

# LA GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE UNA VISIÓN HUMANISTA

Espc. Evelyn Rivero Álvarez<sup>1</sup>

## RESUMEN

En este artículo se pretende analizar la gerencia universitaria desde una visión humanista ya que como proceso clave en el éxito organizacional requiere ser gestionado desde un enfoque adecuado. Como es sabido, la gerencia se ha venido administrando en forma general e indiferenciada tanto para empresas como instituciones educativas, aplicando modelos que privilegian el girar instrucciones técnicas a los trabajadores sobre el modo de planificar, controlar la ejecución del trabajo, organizar el proceso, entre otros. El análisis que se propone, bajo la corriente de pensamiento humanista, tiene su punto de partida y llegada en el hombre y en los valores humanos, con una nueva tendencia de concepción y gestión universitaria. El estudio servirá como aporte para los interesados en la gerencia del talento humano en el contexto educativo, modernizar los procesos, enfoques, términos y conceptos que orientan a estas organizaciones hacia perspectivas innovadoras de trabajo, producción y desarrollo, así como para reflexionar y realizar los cambios acorde con lo que requiere la sociedad actual. Se parte por identificar la concepción de la gerencia en organizaciones educativas y empresariales, luego se hace un recuento histórico de los diversos enfoques que subyacen en su desarrollo hasta llegar al humanismo. Se concluye que la gerencia universitaria debe cumplir con los procesos gerenciales en forma integral y no segmentados; desarrollarlos desde una visión hu-

---

<sup>1</sup> Evelyn Rivero Álvarez es Licenciada en Administración con Especialización en Gerencia en Recursos Humanos. Actualmente cursa el Doctorado en Gerencia de la UNEFA. Ha trabajado en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda y en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Estudiosa del tema de la gerencia se propone profundizar sobre el tema en su tesis doctoral. Correo-e: evelyn\_rivero@hotmail.com

manista, donde el ser humano logre satisfacer sus necesidades individuales y sociales, de tal forma que contribuya con el éxito de la organización y de respuesta a los retos de la sociedad en el contexto de una visión y valores que tomen en cuenta la sustentabilidad de la vida.

**Palabras Clave:** gerencia universitaria, visión humanista.

## **THE UNIVERSITY MANAGEMENT FROM A HUMANISTIC VIEW**

Espc. Evelyn Rivero Álvarez

### **ABSTRACT**

The success of any organization depends basically on management, that's why it requires to be focused properly. Thereby, the importance of analyzing university management from a humanistic point of view, for up to date it has been managed indistinctly in business and educational institutions, using models that just highlight workers technical instructions on how to plan, keep control on work doing, organize the process and so on, ignoring knowledge about the subject, personal skills and abilities to sort out conflicts that might arise on the way. The analysis under the Humanist school of thought has its point of departure and arrival in human beings and human values, with a new trend of university management, where the worker is considered a person who requires, in addition to wage suit, needs of belonging and recognition. The study will serve as input for those interested in managing staff in the educational field, update processes, approaches, terms and concepts that guide these organizations towards innovative perspectives of work, production and development, as well as to think over the changes that modern society requires. It begins by identifying the concept of management in educational organizations and business. It continues with a historical account of the various approaches that underlie

its development up to the humanistic theory. It concludes that university management should be seen as a whole process developed from a humanistic view, where human beings could meet their individual and social needs, in such a way that it will contribute to both the success of the organization and the challenges of society.

**Key Words:** University Management, Humanistic View.

## INTRODUCCION

Si se parte de la concepción de que la universidad es humanista desde su creación, se tendría que asumir que todo proyecto de la universidad debería intentar señalar, descubrir y promover los vínculos del humanismo con el quehacer sustantivo de la institución, puesto que es esta concepción la que la dignifica y la justifica como valor universal.

En este contexto, se pretende analizar la gerencia universitaria desde una visión humanista, como ideología y proyecto de vida que le compete a la universidad. Se asume al humanismo como una corriente de pensamiento que tiene su punto de partida y su punto de llegada en el hombre y en los valores humanos, de promover el empleado íntegro, productivo, satisfecho y cabal en todas y cada una de sus facultades.

El análisis parte por aclarar la concepción de la gerencia en organizaciones educativas, para luego hacer un recuento histórico desde que surgieron los diversos enfoques que subyacen en su desarrollo hasta llegar al humanismo. Se hacen planteamientos de una nueva tendencia de concepción y gestión universitaria en el marco de una renovación fundamentada en dicho enfoque ante una realidad en la que el trabajador es persona que requiere, además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarro-

llo profesional y personal.

Se concluye, que la gerencia no puede dejar de lado la relevancia e importancia del humanismo en el rol de las personas dentro de las organizaciones. Debe respetárseles, motivárseles, darles el apoyo necesario a fin de ayudarles a crecer a identificarse plenamente con sus labores, motivarles de tal forma que le den paso al poder creativo que poseen. Escuchar sus opiniones, fomentar la participación, la interacción con las comunidades; concretamente, darle un trato humanista -que se ha perdido y es necesario rescatar- a fin de responder a las necesidades sociales y organizacionales.

## LA GERENCIA UNIVERSITARIA

El ser humano es un ser social que por su naturaleza establece vínculos, relaciones, normas y reglas, que le permiten organizarse y vivir en sociedad. Esta organización social donde se inserta le sirve de basamento fundamental para su progreso, tal como lo confirman Stoner y Freeman (1994) cuando señalan que

Las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten que vivamos juntos en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad. (p. 5).

Para ello, las organizaciones tienen una determinada estructura, poseen recursos, establecen planes que les permiten alcanzar metas. Estos logros son consecuencia de contar con personas capacitadas para dirigirlos, como es la gerencia.

Aunque el término gerencia proviene del paradigma administrativo empresarial que busca la eficiencia y la productividad en las organizaciones, al referirse a instituciones educativas, cuyo objetivo principal no es el económico ni persigue fines

---

lucrativos, sino que sus intereses son de naturaleza social, se crean divergencias en el uso de este término; pero si se analiza la universidad como organización, cuya dinámica interior busca cumplir con un marco teleológico preestablecido optimizando sus recursos, el término gerencia parece adecuado.

En este contexto, lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia universitaria es la actitud del gerente, porque la calidad está en la mente, en el corazón, es él quien tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. En consecuencia, la calidad de la práctica gerencial estará en creer en la capacidad del ser humano, en que si es motivado apropiadamente y se desenvuelve en un ambiente enriquecedor, amará el trabajo, se comprometerá, producirá e innovará.

La gerencia en su desarrollo ha transitado etapas bastantes particulares a causa de determinaciones argumentadas a través de procesos superados o en formación y trazados a partir de condiciones que giraron en rededor de la praxis administrativa. De esa forma, se "(...) pasó de una noción obcecada por paradigmas escépticos, a una praxis animada por razones eclécticas" (Monagas, 2003).

Sin embargo, cabe destacar que en la etapa actual se han dado condiciones bastantes significativas que propenden a manifestar el sentido amplio de una gerencia con sentido más integral en cuanto a lo social, ético y cultural, aspectos que determinan la carga de motivaciones y consideraciones de tenor deontológico, ontológico y axiológico que son inherentes e inmanentes a la gerencia y, por tanto, del acto de gerenciar procesos sociales creativos e inciertos para un hacer productivo.

Por todo lo expuesto, se puede deducir, que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Sin embar-

go, hay que tener presente que el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso, el cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con quienes trabaja, de tal manera que alcancen la productividad o satisfacción de necesidades sociales.

En otros términos, el gerente para poder lograr sus objetivos tendrá que saber cómo usar las diferentes metodologías que le permitan promover la productividad, sin perder de vista el mantenerlos motivados y satisfechos, el objetivo de la organización y los recursos con que cuenta. Así es expresado por Paéz (2005), cuando acota que

...las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores (p. 9).

En este contexto, el desafío de los gerentes consistirá en romper fronteras disciplinarias y articular ciencia y conocimiento en pos de resolver los problemas de la sociedad de una manera más integral y participativa, por lo tanto deberá ser una luz, desarrollar un sistema en un ambiente de trabajo humano donde se cultive el aprecio, la comunicación, la ética, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas.

Como gerente se tiene que evolucionar, cambiar y replantear las estrategias en el estilo administrativo y adaptarse a los cambios sociales, de la tecnología y de las personas, como lo indica López (2006), cuando señala que

El reto de la industria es cambiar a los gerentes que tradicionalmente y supuestamente tenían todas las respuestas y les indicaban a todos sus colaboradores lo qué debían hacer y cómo lo debían hacer; por gerentes que actúen como facilitadores y desarrollen el potencial humano. El reto es entrenar de nuevo a los gerentes y no volver a entrenar tanto a los obreros. (p. 7).

Bajo esta perspectiva se ubican las instituciones de educación universitaria, como organizaciones en la que se hace énfasis en las personas; hay delegación plena de la autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas y dinámica grupal interpersonal, aspectos que requieren directivos que tengan capacidad de gestión y de liderazgo, fundamentalmente con capacidad de influir sobre el trabajo ajeno, modificar la motivación o competencia de otros, facilitar el camino para que otros alcancen metas profesionales de manera satisfactoria. Se trata de promover en las personas el desarrollo de sus capacidades para que puedan, por sí mismos, ir superando las metas que aspiran alcanzar.

Es por eso que en estos momentos cuando se habla del gerente de instituciones universitarias -de acuerdo con Pérez y otros (2006)- nos referimos particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la organización y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de: una formación gerencial, un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración y de la concepción del hombre, una ideología del trabajo que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega y es en sí misma compartida por los miembros que la constituyen.

De allí, que aunque hasta ayer se le ha asignado al gerente los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir y coordinar, la esencia del gerente de hoy es valorarse a sí mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios, imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer.

No obstante lo expuesto, al hacer un recuento de estos términos se podría decir que tanto la organización como la gerencia de las instituciones universitarias surgieron de forma

acrítica en el contexto del marco teórico del positivismo lógico como modelo ideal y cerrado, donde los dos enfoques pioneros de la administración eran la teoría mecanicista, clásica o burocrática y la de las relaciones humanas.

La teoría mecanicista de la administración, desarrollada por Taylor (1911), Fayol (1949, citado en Vivas, 2001) y Weber (1969), sirvió de base a las organizaciones donde la eficacia requiere la existencia de rígidas estructuras y fuerte control; la organización posee una estructura racional que funciona como un organismo regular y hace el proceso predecible; las competencias atribuidas a los superiores los constituyen en expertos del personal, presupuesto y evaluación; la toma de decisiones y la resolución de problemas se visualizan como procesos lineales y racionales; la configuración organizativa no toma en consideración sus interacciones con el exterior y, el sistema de comunicación interna es cerrado, considerándose innecesaria la participación en la toma de decisiones del personal no experto.

Evidentemente que en las organizaciones universitarias las características de la teoría mecanicista adquieren proporciones de mayor disfuncionabilidad, sin embargo, esto no ha impedido que su práctica aún se observe en muchos aspectos de dichas instituciones, donde sus equipos directivos están sujetos a los cambios, transformaciones y nuevas tensiones organizativas por presiones internas y externas para cambiar la organización, lo que les conduce a ser cada vez más impersonales y autoritarios como defensa ante su creciente inseguridad y se conforman a sí mismos sin tomar en cuenta el ambiente, la diversidad, las innovaciones, las necesidades sociales; es decir, son instituciones adaptativas en lugar de responsivas a las necesidades del entorno.

Con relación a la teoría de las relaciones humanas de la administración iniciada por Mayo (1977), ésta supone el primer intento de tomar en consideración el lado humano de las organizaciones, puesto que analiza aspectos como el énfasis en



la satisfacción en el trabajo e incidencia social, la calidad de vida en la organización y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; se introduce el estudio de las variables psicosociales al otorgar importancia a las relaciones entre los individuos y a sus procesos de desarrollo, a las actitudes de los miembros hacia los diferentes aspectos de la organización. Sin embargo, esta teoría coincide con el modelo taylorista en la concepción de la existencia de un modelo ideal de organización y en su olvido del entorno.

Actualmente se ha venido observando en las instituciones educativas, en especial, en la educación universitaria, una disminución de las prácticas organizativas y gerenciales excesivamente rígidas y uniformes, rechazando el modelo taylorista por su olvido de las necesidades de los miembros que integran una organización; hasta el punto que se esté promoviendo el nacimiento de un nuevo tipo de institución caracterizada por una organización más flexible y diversificada, donde el gerente toma en cuenta la satisfacción laboral de los miembros, la calidad de vida en la organización y su participación en la toma de decisiones, la clasificación de grupos Ad hoc interdepartamentales y funcionales para acometer objetivos/metastas que articulen la institución en relación con su entorno: comunidades, grupos de trabajo, cooperativas y otros. Puesto que como lo indica Atalaya (1999)

...la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. (p. 19).

Es por ello, que las instituciones de educación universitaria demandan gerentes que asuman riesgos en su ámbito de responsabilidad, fomenten la participación en las decisiones y sepan llevar a cabo los acuerdos que se adopten. En este sentido la característica principal de la actividad directiva, de acuerdo con De la Fuente y De Diego (ob.cit) es la de ocuparse de la

orientación permanente hacia la misión de la organización, así como de orientar las actitudes y capacidades de las personas hacia éstos y asegurar la idoneidad de los procesos.

En esta perspectiva, la gerencia bajo la visión humanista cobra vigencia, puesto que el humanismo se identifica con el conjunto de doctrinas literarias y artísticas propias de los humanistas del Renacimiento y con otras orientaciones disciplinarias llamadas ciencias humanas que promueven una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, donde, si antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

En el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad a la preocupación por el hombre, su grupo social y su entorno; se pasa de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos, sociológicos y ecológicos, se denuncia y se demanda que los proyectos económicos deben ser resultado de objetivos sociales dentro de un marco de uso racional de los recursos naturales, donde la sociedad y la ecología son el sustento de la vida y la humanidad.

De igual forma, es importante resaltar que aunque la humanidad se enfrenta hoy al choque digital que invade toda su actividad, es vital desarrollar una conciencia crítica y repasar los fundamentos del enfoque (neo) humanista, para que el hombre, como centro del sistema, pueda manejar su destino conforme a ideas, valores y vía de articulación a lo interno de la organización como de ésta con su entorno. De allí, que el centro de la gerencia tiene que ser el ser humano, aquél a quien se sirve y aquél quien sirve.

---

## VISIÓN HUMANISTA

Las organizaciones, como la misma sociedad, se han venido transformando desde las condiciones de vida laboral más inhumanas hasta lograr formas más aceptables para equilibrar la calidad de vida con la productividad. De entre una gran variedad de enfoques o paradigmas, uno que en especial destaca por su interés y dedicación, es el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación asienta el centro de su interés en el ser humano en equilibrio respetuoso con la naturaleza.

Gallego (2003) señala que el humanismo es un movimiento que surgió como una reacción contra una amenaza que se cernía sobre el género humano, en el Renacimiento contra la amenaza del fanatismo religioso y, en el Iluminismo contra la amenaza del nacionalismo extremo y de la esclavización del hombre por la máquina y los intereses económicos. Se desarrolló en Europa desde el siglo XVI y rompió con las tradiciones escolásticas medievales exaltando las cualidades humanas.

Es desde este enfoque que se comenzó a poner énfasis en la responsabilidad del propio hombre para darle sentido racional a su vida, en el valor y en el aliento de las cualidades y capacidades positivas de los seres humanos como son el respeto, la dignidad, el amor, la solidaridad, la tolerancia, la justicia, el humanitarismo, la verdad, el conocimiento, la creatividad entre otras.

Bajo el punto de vista filosófico, Sartre (1998) considera que el humanismo es una actitud que hace hincapié en la dignidad y el valor de la persona. Así, en función de las diferentes concepciones del hombre emergen distintas clases de humanismo, entre ellos el humanismo tradicional el cual conecta a la persona con la enseñanza y transmisión de la cultura greco-latina, ciencia y arte dando origen al humanismo greco-latino; pasando por el humanismo cristiano, humanismo marxista, el humanismo personalista, el humanismo anarquista y el huma-

nismo científico, hasta llegar al humanismo del siglo XXI que toma en cuenta al ser humano y su responsabilidad en la sustentabilidad de la vida en el planeta. Todos han evolucionado e integrado a través de su historia aquellos elementos que posibilitan que el hombre adquiera una visión más completa de sí mismo y de su mundo.

Cada uno de ellos puede hacer alguna aportación interesante para un humanismo integral, que es el que cada gerente podría y debería adoptar. El humanismo como enfoque propicia, promueve y contribuye a la formación integral del propio hombre y a la preservación ecológica mediante decisiones organizacionales que atañen también a la apropiación de su responsabilidad en la sustentabilidad de la vida, al que tiene que ver con el conocimiento del hombre mismo, en la realización de su ser, en la actitud que hace hincapié en la dignidad, el valor de la persona y en general en la vida misma.

En este contexto, la gerencia universitaria tendrá que saber gestionar el talento humano, para ello, ha de enarbolar los aspectos de un enfoque humanista que favorezca el comportamiento organizacional. Partir de otro fundamento a nuestro juicio, socava la armonía del desempeño y el sentido de pertenencia de los individuos, entre otros.

El reto de los gerentes universitarios consistiría en ser una luz, en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente laboral humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación, el respeto por la vida en el planeta y prevalezca el poder de las ideas. Es también su responsabilidad conformar el crecimiento promoviendo el aprendizaje grupal, en redes, la interacción con comunidades, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad de tal forma que promuevan la cultura de la innovación.

Hay que tener presente, que propiciar la libertad humana requiere tener confianza en la capacidad de sus miembros, es

decir, de su gente y lograr que ellos asuman compromisos, sentimientos y actitudes. Asimismo, la práctica de la creatividad supone alentar y estimular la generación de ideas, tanto propias como en las demás personas, explorar nuevas estrategias y tácticas, definir nuevos mecanismos para realizar un trabajo en un permanente pensar y hacer.

Por lo que una acción gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes universitarios que apoyen su acción y esfuerzos acorde con una teoría gerencial de la organización donde se cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo y la visión sistémica de la organización, la optimización de la satisfacción de necesidades sociales, que responda a los cambios y transformaciones sociopolíticas que se gestan en el país en equilibrio respetuoso con la naturaleza.

En este contexto, se considera que la universidad necesita con urgencia transformaciones más allá de la eficiencia administrativa (Vivas, 2001). Se impone un proceso de transformación de la gerencia universitaria con filosofía, teorías y estilos de gestión que permitan revitalizarla como organización. Y enfocarla desde una visión humanista –en el sentido aquí expresado–, porque impera que disponga de mecanismos generadores de acciones para responder satisfactoriamente a los retos actuales y del futuro, puesto que representa una organización sin fines de lucro, humanista en su esencia, reserva fantástica de talento, conocimiento, capacidad pedagógica, de valores éticos, morales y espirituales.

De igual forma, las instituciones universitarias son escenario de una comunidad crítica de trabajadores, estudiantes, facilitadores, de investigación y de discusión reflexiva, de búsqueda y difusión del conocimiento y solidificación del pensamiento. Es el espacio para el diálogo y el consenso, para la confrontación y el disentimiento y como ambiente favorable para el pluralismo, la interdisciplinariedad y la participación democrática.

Definitivamente, pensamos que para que en las instituciones universitarias se dé un verdadero humanismo –en el sentido aquí expresado-, la gerencia debe integrarse más con los miembros de la organización, interpretar sus inquietudes, respetar sus ideas, ser más participativos, asertivos, resguardar los derechos de su gente, desempeñar correctamente el rol de un verdadero gerente auto constituido -ontológicamente hablando- en la propia humanidad de su ser.

Integrar a los seres humanos que constituyen la institución como un verdadero grupo identificado con su gestión, resaltando lo determinante que es el desempeño, el estar plenamente identificado con la misión, la visión y los valores de ésta es una respuesta a lo que espera la sociedad. Participar de tal forma que se sienta en la organización un ambiente satisfactorio, en donde la democracia se dé transparentemente.

Por otra parte, es relevante, que la gerencia reflexione sobre su estilo de liderazgo, autoevalúe y coevalúe su gestión de tal manera que cada día mejore y promueva en la organización una actitud en donde todos estén plenamente identificados con el compromiso, tanto del proceso como de las metas; en la que cada uno de los integrantes de las instituciones, de acuerdo con su desempeño, sienta que es parte de un equipo bien integrado y en donde su participación, habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, inquietudes y aspiraciones sean valoradas, y considera oportunamente.

## **ALGUNAS REFLEXIONES FINALES**

Consideramos el humanismo como conjunto de ideas, como quehacer práctico, como corriente de opinión y como posible fundamento organizacional para llevar adelante objetivos de transformación social y personal, dando acogida en su seno a particularidades políticas, ecológicas y culturales con-

---

cretas como fuerzas de cambio plurales y en constante desarrollo que convergen en su intención final.

La gerencia no debe olvidar, que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades, logros, que no pueden ser ignorado, se debe al contrario estar atento sobre ellas, dando paso a estímulos que permita que el talento humano sea reconocido, y no considerado como un objeto más de producción, sino como un caudal de conocimientos, habilidades, etc., que beneficia a todos los que integran el equipo de trabajo y constituye el fundamento básico para un desarrollo pleno e integral del desempeño –social, político, económico y ecológico-, de su institución.

Es indudable que el modelo de dirección utilizado hasta ahora tiene que cambiar profundamente y reorientarse hacia una gerencia en la que principios éticos, sociológicos y ecológicos como el amor, respeto, confianza, compromiso, autonomía, credibilidad, motivación, valoración de la vida en el planeta etcétera, comiencen a imponerse dentro de la cultura actual y, que los valores existentes en cada una de las personas adquieran una nueva y enriquecedora dimensión cuando son involucrados y aplicados a las diferentes actividades de la organización. La gerencia universitaria formulada bajo una visión humanista permite destacar el valor de la persona, generar procesos de excelencia en la gerencia, afrontar retos del futuro al satisfacer demandas laborales y necesidades sociales altamente calificadas, operar en un ambiente de plena participación y cooperación, manejar conscientemente la tecnología al colocar al hombre como centro y el hacer uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables.

Por último, quisiéramos destacar la necesidad de una renovación universitaria formulada en un marco humanista –en el sentido aquí expresado- que permita destacar el valor de la persona, del ciudadano y sus potencialidades para crear las condiciones de transformación y cambio en dirección ade-

cuada y correcta, con ética y apropiándose del liderazgo integral que como institución posee.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Atalaya, M. (1999): **Satisfacción Laboral y Productividad**. Revista de la Facultad de Psicología. Universidad Mayor de San Marcos. Santiago, Chile.
- \* Gallego, A. (2003): **Presencia Humanizante**. Madrid, España. Disponible en [[www.humanizar.es/formacion/reflexiones/reflexion\\_005.doc](http://www.humanizar.es/formacion/reflexiones/reflexion_005.doc)]. Consultado el 02-03-0.
- \* López, V. (2006): **El Nuevo Modelo Gerencial**. Editorial Trillas. México D.F., México.
- \* Mayo, E. (1977): **Problemas Humanos en una civilización Industrial**. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- \* Monagas, A. J. (2003): **La Gerencia es también un problema político**. II Jornadas de Investigación del CIDE. FACES-ULA. Caracas, Venezuela. Mimeografiado.
- \* Páez, J. (2005): **“La nueva visión del RRHH.”** Periódico El Carabobeño Pág. C6. Valencia, Venezuela.
- \* Pérez, y Otros (2006): **Ética y cultura organizacional: el modelo de gestión ética**. Bogotá, Colombia. Disponible en [[www.utp.edu.co/](http://www.utp.edu.co/)] Consultado el 27/05/08.
- \* Sartre, J. P. (1998): **El Existencialismo es un Humanismo**. Editorial Peña Hermanos. México D.F., México.
- \* Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D (1996): **Administración**. Prentice Hall. México D.F., México.



- \* Tyler, W. (1911): **Organización Escolar**. Editorial Morata. Madrid, España.
- \* Taylor, F. (1911): **The Principles Of Scientific Management**. New York Press. New York, USA.
- \* Weber, M (1969) **Economía y Sociedad**. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Pp. 716-751. México D.F., México.
- \* Vivas, D. (2001). **La Universidad dando respuestas a las organizaciones del Siglo XXI**. Foro: La investigación universitaria como estrategia de cambio. VII Jornada Interna de Investigación Educativa. UPEL- Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Barquisimeto, Venezuela.