

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO
HERRAMIENTA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL. UNA
CONSTRUCCIÓN TEÓRICA EN EL
CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Emilia Lucena

emiliadelosangeleslb@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo científico atiende al propósito de la tesis doctoral en desarrollo que pretende generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario, donde se pretende desarrollar el estudio con un enfoque cualitativo, cimentado en el paradigma interpretativo, a fin de conocer y dilucidar las voces de tres (3) actores sociales del personal gerencial, así como, sus percepciones, ideas y creencias sobre el fenómeno tratado. Se escoge el método fenomenológico - hermenéutico, ya que el mismo, me permitirá abordar y captar el medio donde se desenvuelve los actores protagonistas del estudio, en un contexto complejo, construido y divergente, en el cual la intersubjetividad está presente en todo su desarrollo. El proceso metodológico lo realizaré en tres fases: Primera fase, referida a la organización y selección de informantes, estrategias de recolección de información y registro; Segunda fase, comprende el trabajo de campo; y, Tercera fase, basada en el análisis intensivo de la información. El diseño que usaré será el emergente; como técnicas de recolección de información utilizaré la entrevista en profundidad y la observación participante. La información será registrada a través de grabadora y notas de campo, el análisis de la información, se hará mediante la creación y sistematización de las categorías y subcategorías, utilizando el método de comparación constante, recurriendo a la triangulación de técnicas y fuentes de datos. A efectos, de atribuir los significados con la interpretación, la reflexión dialógica va de lo ontológico y epistemológico, a partir de ahí se construirá la aproximación teórica que denominaré gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario, que servirá de aporte para lograr una visión de la investigación en la universidad.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia estratégica,
cultura
organizacional,
universidad

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL OF ORGANIZATIONAL CULTURE. A THEORETICAL CONSTRUCTION IN UNIVERSITY CONTEXT

Autora: Emilia Lucena

emiliadelosangeleslb@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the research is to generate a theoretical construction of strategic management as a tool of organizational culture in the university context, where it is intended to develop the study with a qualitative approach, based on the interpretive paradigm, in order to know and elucidate the voices of three (3) social actors of the management personnel, as well as their perceptions, ideas and beliefs about the phenomenon discussed. The phenomenological-hermeneutical method is chosen, since it will allow me to approach and capture the environment where the protagonists of the study operate, in a complex, constructed and divergent context, in which intersubjectivity is present throughout its development. The methodological process will be carried out in three phases: First phase, referring to the organization and selection of informants, strategies for information collection and registration; Second phase, includes field work; and, Third phase, based on the intensive analysis of the information. The design I will use will be the popup; As information gathering techniques I will use the in-depth interview and participant observation. The information will be recorded through a recorder and field notes, the analysis of the information will be done through the creation and systematization of the categories and subcategories, using the constant comparison method, resorting to the triangulation of techniques and data sources. In order to attribute the meanings with the interpretation, the dialogical reflection goes from the ontological and epistemological, from there the theoretical approach that I will call strategic management as a tool of the organizational culture in the university context will be constructed, which will serve as a contribution to achieve a vision of research at the university.

Keywords: Strategic Management, Organizational Culture, University.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones del siglo XXI son afectadas por una serie de cambios sin precedentes, caracterizados por la globalización, los avances tecnológicos, la evolución de la información, las comunicaciones y la alta velocidad con la que avanzan los conocimientos. En consecuencia, se ven en la necesidad de reorientar sus acciones gerenciales considerando enfoques más dinámicos y flexibles. Desde esta óptica, las empresas requieren cambios en la aptitud y actitud de su personal, también, necesitan que su gente cambie su forma habitual de pensar y que abran sus mentes a ideas innovadoras, aplicando nuevos métodos o formas de llevar a cabo las actividades en consonancia con la cultura organizacional de la institución.

De ahí que, las empresas deben capacitar a su personal para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas con la finalidad de que los pongan en

práctica contribuyendo con el logro de los objetivos propuestos, a través de su desempeño. Senge (2005) expresa que las organizaciones “sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (p.179). Por consiguiente, en su interior se desarrollan nuevos aprendizajes, modificando normas y procedimientos, para mantener y ampliar su presencia en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Este marco de ideas, me conduce a reflexionar sobre el propósito de las organizaciones, el cual consiste en promover el aprendizaje en todos los niveles, además, es un enfoque integrador que incide tanto en su gente como en la estructuración de la empresa para lo cual se hace necesario aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos

quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones innovadoras, y de aceptar el compromiso que nos brinda la gerencia estratégica de crecer cada vez más junto con la organización.

Por otro lado, Barroso (2000), argumenta que la gerencia es “un proceso de planificación, organización, selección y control, además de bregar con la incertidumbre y añadir valor a la organización” (p.35). En este sentido, las personas que administran las organizaciones programan las estrategias, estructuran y supervisan las actividades que se deben desarrollar para lograr los objetivos trazados. Al referirse al gerente estratégico, Hellriegel y otros citados por Fernández (2011) expresan que “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización” (p.7).

Como correlato de lo señalado, la gerencia planifica y presupuesta el uso de los recursos materiales, clasifica el recurso humano y lo distribuye entre los departamentos que conforman las organizaciones, asigna las tareas a las personas y luego las inspecciona; todas las actividades se programan en base a los objetivos estratégicos de las empresas. Bajo esta óptica, Robbins (2013), acota que el término gerencia se refiere “al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas” (p.8). En este ámbito, las actividades se planifican y se asignan a los subordinados quienes la deben culminar en el menor tiempo posible con el mínimo uso de recursos materiales, garantizando la calidad de los productos o servicios, según las especificaciones de los clientes.

Bajo este entramado de ideas, considero que la gerencia debe aplicar estrategias innovadoras para adaptarse a las situaciones de cambios del entorno; debe tener una visión compartida con todos los

miembros de la organización; debe generar confianza, impulsar el trabajo en equipo y mantener un buen clima organizacional. En esta misma línea discursiva, tiene la facultad para llevar las instituciones hacia el éxito mediante la toma de decisiones oportunas y acertadas para cada situación que se pueda presentar, transformando las adversidades en oportunidades.

Al respecto, Hellriegel y otros citados por Fernández (ob.cit.), sostienen que las estrategias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.5). Además, afirman que en “labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse al personal con las siguientes competencias: competencia en la comunicación; para la planificación y administración; en el trabajo en equipo; en la acción estratégica; para la globalización y; en el manejo personal” (p.5). En

efecto, el gerente debe tener habilidades para fomentar la comunicación entre todos los miembros de la empresa para evitar consecuencias negativas y debe impulsar el trabajo en equipo planificando las actividades en conjunto con sus supervisados, tomando en cuenta sus opiniones.

Las ideas mencionadas entonces, se reconoce desde la dirección, orientación y asesoramiento del gerente desde su cultura organizacional, como la calidad que se activa en torno al servicio que se intenciona, al contar con la disposición y disponibilidad del personal, activadas a través de las iniciativas supervisadas, dentro de un perfil de indicadores gerenciales que validan la proporcionalidad del trato, orientación y seguimiento en las tareas de eficiencia alcanzadas.

Abordado lo concerniente a estrategias gerenciales, es evidente que desde el punto de vista de los actores sociales que hacen vida en las organizaciones, emergen dimensiones y categorías que pueden ser del interés de los investigadores,

de allí que sea oportuno citar a Pedroso y otros (2004), para conceptualizar la cultura organizacional como: “el patrón general de conductas, creencias, y valores compartidos por los miembros de una organización.”, (p. 9).

Una definición tan sucinta como la anterior, obliga a mencionar lo sostenido por Dodd y Viveló (citados por Gámez, 2007), cuando afirman que “existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización”, (p. 66). De cualquier manera, dicha cultura es asimilada por los miembros que componen la organización, a través de sus credos, mitos, comportamientos, tradiciones, hábitos y valores: estas percepciones suelen ser remotas e inconscientes. Por su parte, Alabart (citado por López, 2013), define la cultura organizacional como:

...el conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las

estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (p. 94).

Sin embargo, la cultura organizacional es un concepto que no siempre goza del consenso general; es así como Gámez (ob. cit), refiere a varios autores entre quienes destacan: Granell: “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) valores, creencias, actitudes y conductas”, (p. 63) y Chiavenato (2004): “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, (p. 63). Es oportuno citar un brevísimo compendio sobre los aspectos, que los estudiosos de la cultura organizacional consideran al momento de conceptualizarla, para tales fines se enumeran los siguientes: comportamientos en la relación entre individuos, normas de los grupos de trabajo, valores de la

organización, filosofía de la empresa, reglas, ambiente y clima derivados de la distribución física de los miembros y de la relación de estos con clientes o terceros, creencias, símbolos (metáforas, leyendas, héroes, tabúes) de la organización.

Se acepta de forma general, que la cultura organizacional debe ser abrazada de manera individual y en colectivo por los trabajadores; en consecuencia, hablar de ella, de sus diferentes relaciones, propiedades, características, dimensiones, es hablar a su vez de los hombres que conforman la organización; es así como de este modo y según la opinión de Otero (2007), en presencia de la globalización: ...el trabajo se individualiza más, se desagrega la realización del trabajo y se reintegra su resultado mediante una multiplicidad de tareas interconectadas en emplazamientos diferentes, marcando la entrada de una nueva división del trabajo, basada en los atributos/capacidades de cada trabajador más que en la organización de tareas, (p. 232).

En concordancia con lo que se viene indicando, es inevitable insistir en la complejidad de los sistemas sociales en general, y empresariales, en particular. Para Morin (1999): “hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico)...Por esto, la complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad”, (pp. 15,16).

Resulta evidente que la cultura organizacional en el seno de la globalización y la mundialización, debe ser comprendida considerando todos y cada uno de estos elementos señalados por Morín. Para ello, será necesario recurrir a los principios de recursividad, hologramaticidad, dialogización, emergencia, auto-eco-organización y borrosidad, como recursos teóricos que permitan establecer las infinitas líneas que se entrecruzan en las dinámicas sociales que se desarrollan, tanto dentro de la empresa, como en su entorno, y que a la postre, conforman la axiología

que rige los fundamentos de la cultura organizacional.

En este escenario descrito ut supra, las organizaciones del sector universitario, están obligadas a desarrollar estructuras reticulares que les permitan trabajar integrando los procesos de forma sistémica. Estos ingredientes asociados a la sociedad de la información, producen notables influencias en la cultura, caracterizándola entre otras cosas, por su dinamismo, complejidad, elevado perfil tecnológico de los trabajadores, poder de reconfiguración y adaptación permanente a los cambios, integración con los estudiantes y demás personas que conforman la comunidad universitaria.

Contrario a lo expresado, podría manifestarse preocupación dentro de la universidad al considerar una cultura organizacional desestructurada e informal; por cuanto la tecnología es aprovechada medianamente, los sistemas funcionan de manera aislada y a veces no responden a protocolos que les faciliten la integración y el trabajo

mancomunado. Tampoco se estaría en la conducción de un proceso de reingeniería que contemple el adiestramiento de los trabajadores, siendo que aún subsisten personas en condición de analfabetismo informático, que se muestran reticentes a la implementación de nuevas tecnologías. Estas carencias se agudizan ante la insuficiencia de equipos informáticos, software y sistemas.

Si consideramos los planteamientos hasta aquí formulados, se abren varias interrogantes que orientan el propósito de esta investigación, muchas de las cuales, sin duda alguna, también estarán motivando a la comunidad científica. Algunas de ellas son: ¿Qué elementos conforman la cultura organizacional de la Universidad? ¿Cómo Interpretar las percepciones de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional de los actores que participan en la universidad? ¿Cómo elaborar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura

organizacional en el contexto universitario?

Las inquietudes antes señaladas conducen al planteamiento de los propósitos que persigue la investigación; los mismos recogen los motivos que conducen a la búsqueda de nuevos conocimientos: Develar los elementos que conforman la cultura organizacional de la Universidad, Interpretar las percepciones de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional de los actores que participan en la universidad. Generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario

Cabe destacar que la gerencia universitaria venezolana, enfrenta una serie de retos, tales como mantener los procesos de planificación, organización, dirección y control, como los grandes pilares de la universidad y del perfeccionamiento de una profunda reflexión entre los significados, responsabilidades, retos y la

diversidad de desafíos del gerente como un sendero para que asuma los conocimientos e identidad multidimensional que le permita afrontar los factores que están relacionados con su desempeño universitario además de los cambios económicos, políticos, socioculturales que está gestando la sociedad venezolana.

En el campo académico se procura realizar contribuciones enmarcadas en la construcción colectiva del conocimiento, con respecto a la cultura organizacional y las influencias que sobre ella produce la gerencia estratégica. En lo social, el aporte se encamina hacia una aproximación acertada del análisis de los fenómenos que rigen las organizaciones universitarias en el marco de un nuevo paradigma enmarcado en los procesos tecnológicos que han de ser considerados al momento de plantear los cambios que se deben generen desde la cultura organizacional de las universidades. En el campo de la gerencia, el propósito conduce a la construcción de la gerencia avanzada

como una disciplina que deberá sustituir formas tradicionales y obsoletas de dirigir a las organizaciones.

Los aportes señalados cobran importancia si consideramos los retos que deben ser explorados por la gerencia, con el ánimo de redimensionar la forma como deben ser conducidas las organizaciones; es decir, más allá de la simple rentabilidad o del logro de las metas de producción, técnicas o financieras, procurando de esta manera que el ser humano se convierta en el motivo primordial, alma principal y razón central de las organizaciones.

La nueva universidad que amerita y reclama el país, debe estar acompañada de una transformación lo que implica la obligada implementación de estrategias gerenciales que involucren de manera directa la participación de todo el talento humano que labora en ellas, esto debido también a los escenarios cambiantes del acontecer social, los cuales generan grandes metamorfosis que deben ser

visualizadas por las diversas organizaciones.

Los gerentes universitarios tienen la responsabilidad de construir organizaciones donde el talento humano se mantenga en expansión de forma continua en su motivación, la aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. Las organizaciones, se ven en la necesidad de adaptar, actualizar y renovar su capital técnico y humano (hoy talento humano), los cuales son de vital importancia para garantizar la consolidación y permanencia de la misma.

Según este criterio, el papel del gerente se basa en elaborar un detallado marco de referencia adecuado para alcanzar la fluctuación de la dinámica organizacional y a su vez brindar un clima que permita la diversidad y promueva la concordancia para enfrentarse al futuro. El estudio de generar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario.

La investigación se inscribe dentro de la línea la gerencia en la sociedad de la información, en su área temática: transformaciones de la cultura organizacional, que se lleva a cabo en el área de investigación y postgrado de la Universidad Fermín Toro. Se pretende estudiar las transformaciones que se producen en la cultura organizacional; del mismo modo, se procura ofrecer soluciones y propuestas que desde la gerencia estratégica, satisfagan las demandas que hacen las organizaciones que necesitan reconfigurarse y adaptarse a situaciones novedosas emergentes de estas realidades complejas.

Antecedentes y Supuestos Teóricos

Una etapa fundamental del proceso de investigación consiste en consultar los antecedentes de investigación, esto se realiza con el propósito de determinar el estado del arte, aportes, hallazgos, metodologías y demás aspectos que hayan encontrado y utilizado otros investigadores. Este procedimiento contribuye también a enriquecer el campo teórico y vislumbrar los

conocimientos que giran en torno al objeto y tema de estudio. De este modo, se presentan aportes importantes de cinco investigaciones previas que a continuación se documentan:

Chung (2017) en su tesis doctoral denominada Impacto de la Cultura Organizacional en la relación entre el gerente y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, tuvo el objetivo de determinar si cultura organizacional modera la relación entre el gerente como líder y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. Con el propósito de fundamentar el estudio, se trabajaron teorías, modelos y enfoques relacionados con la cultura organizacional, el gerente como líder y la gestión del conocimiento.

Según los resultados, los comportamientos del gerente como líder transformacional y transaccional

generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional. En conclusión, la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Blanco, (2017) en su tesis doctoral Constructo Teórico sobre la Cultura Organizacional en el Escenario del Informacionalismo en Empresas Eléctricas de Servicio Público, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro, señala que las organizaciones del siglo XXI están influenciadas por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que determina su cultura organizacional; es así como la aplicación del conocimiento e

información ha producido una espiral que eleva el uso de la tecnología en un ciclo acumulativo de innovaciones sorprendentes.

El paradigma interpretativo rige la matriz epistémica bajo el método fenomenológico-hermenéutico; la investigación utiliza la entrevista en profundidad como técnica para recoger la información. El constructo teórico plasma hallazgos donde las organizaciones que prestan servicio público deben forjar la identidad desde la raíz fundacional; por tanto, la fusión de empresas debe acompañarse de un plan estratégico con objetivos claros, respaldado con el desarrollo del talento humano, bajo una estructura en red que dinamice la organización, incrementando su productividad financiera, social, le permita gestionar los cambios y adaptarse a la tecnología en un entorno cambiante.

Hidalgo (2016) La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala.

Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala, mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional; gestión académica; gestión de infraestructura; gestión de bienestar universitario; a través de las fases de planificación, ejecución o implementación institucional; evaluación, seguimiento y retroalimentación de los componentes de gestión estratégica. Cuyo contenido y desarrollo se considera como una investigación de tipo empírica, debido a que en el entorno de su análisis es un hecho que ocurre en las instituciones de educación superior y también se considera una investigación de tipo explicativa, porque se va a enfrentar el problema de la gestión proponiendo alternativas de componentes y subcomponentes como parte del proceso estratégico.

Se obtuvo como resultado de la investigación, que existe una

correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional; por lo tanto el Modelo de Gestión Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión, infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

Para una mayor comprensión de la gerencia estratégica existen doce pasos que resumen el modelo o proceso de la misma Quinn, J. B. (1997).

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual, con la gerencia estratégica la empresa utiliza efectivamente sus fortalezas. Para ello en la formulación de estrategias se determina la misión de la empresa; asimismo se establecen debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas a través de investigaciones, igualmente se realizan análisis comparativos de factores internos y externos fijando objetivos y estrategias en la organización.

2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales; esta auditoría permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, política, tecnológica y competitiva luego se plasma esta información en una matriz FODA.

3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; se realizan auditorías en las áreas de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo con el fin de detectar y evaluar las fortalezas

internas asimismo los factores que limitan o inhiben el éxito de la misma; igualmente una vez identificadas las fortalezas y debilidades se plasman en una matriz FODA.

4. Establecer la misión de la empresa significa formular los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos; en resumen revela el concepto de la organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer.

5. Llevar a cabo análisis de la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles; la formulación de estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos que incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado, entre otros. Luego de evaluar las estrategias formuladas se analizan la factibilidad de seguir las

mismas tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa previamente identificadas así como las oportunidades y amenazas externas.

6. Determinar objetivos, es decir, definir los resultados a largo plazo que la empresa aspira lograr una vez establecida la misión; estos objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes e impulsores del recurso humano.

7. Establecer estrategias, en esta etapa se establecen aquellas estrategias que diferencian a la empresa en relación con los competidores con el fin de conseguir, alcanzar, mantener y/o mejorar una posición favorable a la empresa, es decir alcanzar una ventaja competitiva como elemento diferenciador con la competencia que hará que la empresa obtenga resultados positivos.

8. Definir metas, en otras palabras, determinar los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones desean lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Estas

metas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias; así como ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización e igualmente formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

9. Determinar políticas, dicho de otra manera la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia, las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas; dependiendo de la necesidad definida.

10. Asignar recursos, no es más que fijar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y cualquier

otro necesario para la consecución de los objetivos.

11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales, es decir los factores internos y externos que respondan a preguntas como: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso, se debe comparar el progreso real con el previamente planificado con respecto al logro de las metas y objetivos anticipadamente establecidos con el fin de reformular las estrategias tanto ofensivas como defensivas.

En este marasmo de ideas es destacable el consenso, entre muchos autores, como Crosby (1988), Krygier (1988) y Ditcher (1994), al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a

través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Autores como Drucker (2002) señalan que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, mientras que Henry Fayol, citado en Chiavenato (2004), indica que la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Ambos coinciden en que es clave para la empresa, ya que el éxito que puede tener una organización para alcanzar sus objetivos depende en gran medida del desempeño gerencial.

En otras palabras, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales

para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para señalar el camino.

La gerencia estratégica permite a la empresa ser proactiva, ya que participan los empleados bajo la tutela del gerente estratégico, exponiendo sus ideas, las cuales son canalizadas por éste con el fin de establecer oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar las fortalezas internas a la vez que minimizar y/o vencer las amenazas internas, con lo cual se sincroniza el funcionamiento del equipo de trabajo.

Con relación a la cultura organizacional Cornejo (2004), sostiene que la cultura organizacional “siempre ha sido sumamente compleja de comprender y por ello existen un gran número de definiciones que tratan de estructurarla bajo diferentes criterios y puntos de vista, todos ellos muy válidos y ricos en posibilidades para su análisis.”, (p. 18); de modo que la perspectiva con la cual se estudia el fenómeno, dependerá muchas veces del enfoque asumido.

Consecuente con lo afirmado, y sólo para mostrar un ejemplo, es oportuno citar a Gámez (2007), quien en un estudio acerca de la cultura organizacional en empresas chinas y japonesas en México, argumenta acerca de la infinidad de dimensiones y enfoques empleados para definirla, expresándose en los siguientes términos: “hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio.”, (p. 63).

Schein (citado por López, 2013), proporciona una definición de la cultura organizacional a la que se recurre con suma frecuencia:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, (p. 92).

El análisis detallado de la definición anterior permite identificar una serie de cualidades interesantes de considerar; en primer lugar, destaca el hecho de que los grupos elaboran o descubren presunciones que les servirán de fundamento o filtro para enfrentar las dificultades o retos que emanan desde el medio ambiente, tanto interno como externo en el cual se desenvuelven.

Estas presunciones, una vez consideradas válidas, es decir: reconocidas, admitidas y aprobadas por su influencia y permanencia en el tiempo, les permitirán a los grupos, integrarse generando una especie de ADN social; a su vez, cualquier nuevo miembro que desee ser admitido dentro del conglomerado de la organización, deberá aprender las presunciones básicas establecidas en el código o ADN, concebido como la forma legítima de percibir, pensar y sentir los problemas.

Al profundizar un poco más las implicaciones que admite la definición de Schein y complementando con las diferentes dimensiones consideradas

por diversos autores; nos atrevemos a señalar que la cultura organizacional obedece a una estructura reticular de comportamiento sistémico según la cual, los subsistemas que la conforman emergen desde la identidad corporativa y la filosofía de gestión.

Dichos subsistemas de valores, filosofía, creencias, símbolos, políticas, ambiente, clima, normas y reglas; intercambian materia, información y productos en forma recursiva, multidireccional, determinando así los modos de comportamiento que permiten enfrentar las dificultades y retos.

Como ha sido señalado reiterativamente, los autores, de acuerdo con el interés y propósito de su investigación, conceden a la cultura organizacional cualidades, características y dimensiones muy particulares; Rivas (citado por Vallenilla, 2006) es uno de ellos al afirmar que la cultura:

...es un instrumento para
fortalecer las
organizaciones

empresariales, (...) en una época de cambio donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones (...) Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo (pp. 19-20).

Lo señalado en el párrafo anterior, significa que la acción eficiente de individuos parte de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, para incorporar a todos los miembros de la organización al accionar sincrónico dentro de la institución, lo cual permitirá tomar decisiones con menor grado de incertidumbre en un ambiente dialógico para moldear las estructuras de trabajo.

METODOLOGÍA

En el Plano Ontológico

La postura ontológica se circunscribe en el carácter

intersubjetivista, puesto que se considera que sólo a través del proceso dialógico con los actores sociales del medio fenoménico que interesa adentrarse hacia la interpretación informativa que ellos aportan, tiene cabida eminentemente en el diálogo. Por lo tanto, el significado se construye por medio de acciones compartidas en la interacción conjunta con el referente humano, en su esencialidad para interpretar el significado que le atribuyen los actores sociales a la forma de establecer la gerencia estratégica que predomina en las organizaciones universitarias y poder develar los elementos que conforman la cultura organizacional de la Universidad. Entender ese significado es trascender lo específico y lograr una comprensión de lo general, a lo que es común, de la conciencia del fenómeno.

En el Plano Epistemológico

En el plano epistemológico se considera la relación del investigador con la realidad que se investiga, permite de esta manera concebir las organizaciones universitarias como

un sistema abierto de naturaleza social y epistemológica, no limitado por los muros que la gerencia tradicional ha levantado. Valora la dinámica interactiva que se genera, dado el rol del gerente y desde la autonomía que le confiere ser un líder, posibilita la construcción de nuevas tramas conceptuales que enriquecen el saber desde su dimensión dialógica.

En este sentido, es relevante repensar el objeto de estudio de la construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario; es decir: ¿Cómo elaborar una construcción teórica de la gerencia estratégica como herramienta de la cultura organizacional en el contexto universitario?

En el Plano Metodológico

El diseño de esta investigación, es el producto de la creatividad que se tiene como investigador, que a su vez, está guiada por los eventos y hallazgos que marcan el rumbo de la misma, sobre la base de lo que emerge del discurso de los actores

sociales. Es importante aclarar, que la condición artesanal, no le resta rigurosidad y credibilidad al proceso investigativo; por el contrario, se ajusta a los postulados de fiabilidad que le establece el paradigma interpretativo.

En efecto, en los trabajos de investigación con enfoque metodológico cualitativo, lejos de pretender generalizar, se busca percibir y aprehender la realidad desde el sentir y pensar de los actores sociales protagonistas de lo estudiado. En otras palabras, al concebir el mundo de diferentes maneras, la consideración sobre los atributos del fenómeno es particular. El ser humano trata reconocer y comprender su propia naturaleza y el mundo donde vive, hacia la búsqueda de significados de su existencia individual y colectiva.

En cuanto al método, se adopta la hermenéutica de Paul Ricoeur, (1971) que permitirá realizar la interpretación de los significados que le otorguen los informantes clave a la realidad inmersa en el desarrollo del

fenómeno objeto de estudio en el proceso de la investigación.

De lo anterior se desprende que los estudios fenomenológicos contemplan mucho más que una descripción, ya que incluyen también la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos. Por lo tanto, en atención a este razonamiento, el estudio no solamente comprende la descripción de los valores, creencias y costumbres que forman parte de los gerentes, sino que además pueda interpretar la cultura organizacional regulada por los valores institucionales.

Los informantes clave que se seleccionarán para el desarrollo de esta investigación, guardan correspondencia con la calidad informativa a la cual tienen acceso en las actividades donde ejercen su accionar gerencial. Por lo tanto se entrevistará a tres (3) gerentes que laboran en la Universidad Fermín Toro, de ambos sexos, con más de cinco (5) años de experiencia en la gerencia institucional.

Como técnica de investigación, se seleccionará la entrevista a profundidad, en el sentido de interpretar dentro del contexto de la gerencia, las declaraciones que aporten a lo largo del proceso evidenciando la manera en la cual se desarrollará, su forma de pensar sentimientos o sensaciones y la manera de comportarse ante determinadas situaciones planteadas en la entrevista, que dejen espontáneamente el reflejo de su personalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barroso, M. (2000). **Meditaciones Gerenciales**. Editorial Galoe. Caracas, Venezuela.
- Blanco, J (2017) **Constructo Teórico sobre la Cultura Organizacional en el Escenario del Informacionalismo en Empresas Eléctricas de Servicio Público**, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela
- Chiavenato, I. (2004) **Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones**. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2004). **Proceso Administrativo**. Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. Colombia
- Chung (2017) **Impacto de la Cultura Organizacional en la Relación entre el Gerente y la Gestión del Conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**. Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa. Perú.
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI**. Monterrey. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Crosby, P. (1988). **Dinámica Gerencial**. Editorial McGraw Hill. Primera edición. México
- Ditcher, E. (1994). **¿Es usted un Buen Gerente?** Editorial McGraw Hill. México.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Grupo Editorial Norma. Bogotá
- Fernández, A. A. (2011). **Epistemología Transcompleja**. [Publicación en línea]. En Revista Logogrifo. Editorial Ala de Cuervo. Disponible: <http://aladecuervo.net/> [Consulta: 2019, diciembre15].
- Gámez, R. (2007). **Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas**. Disponible:
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>. [Consulta: 2020, enero 26].
- Hidalgo (2016) **La Gestión Estratégica y su Influencia Institucional en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador**. Presentada por optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Caso: Universidad Técnica de Machala. Lima Perú.
- Krygier, A. (1988). **Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones?** Editorial Gerente Continental. México.
- López, M. (2013). **La Cultura Organizativa como Herramienta de Gestión Interna y de Adaptación al Entorno. Un Estudio de Casos Múltiples en Empresas Murcianas**. Tesis doctoral. Universidad de Murcia. España.
- Morín, E. (1999). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro**. París. UNESCO.
- Otero, M. (2007). **Regionalismo, Desregulación, Informacionalismo y Nuevos Actores en la Globalización**. Geoenseñanza. 12, (2), 229-240. Mérida. Universidad de Los Andes.
- Pedroso, R. y otros. (2004). **Gerencia: los Desafíos del Siglo XXI**. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Ricoeur, P. (1971). **The Model of The Text: Meaningful Action**

Considered As A Text. Social Research. 38, 529-562.

Quinn, J. B. (1997). **El Proceso Estratégico.** Editorial Pearson Educación. Ciudad de México

Robbins, S. (2013). **Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones.** (6a ed.). Prentice-Hall. México

Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica**

de la Organización Abierta al Aprendizaje. (2a ed.). Buenos Aires, Granica.

Vallenilla, F. (2006). **Cultura Organizacional y Posmodernidad. Una Aproximación al Caso Venezuela.** Revista Negotium. Ciencias Gerenciales. (3), 16-39.