

**ALTA GERENCIA. UN TEMA PARA
REFLEXIONAR DESDE LAS
ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS**

Nora Panza de Ferrer: <https://ocid.org/0000-0002-7198-8672>

RESUMEN

El presente artículo de tema libre, tiene como objetivo primordial reflexionar sobre el acontecer y despliegue de la alta gerencia universitaria, se enmarca en la línea de investigación, “El hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento.” Se busca conocer cómo se gestiona la organización aplicando los elementos tácticos y operativos de los nuevos enfoques administrativos en entornos globales, interculturales, dinámicos y complejos en aras de la eficiencia y sostenibilidad organizacional. La metodología es cualitativa donde la confrontación de ideas, no solo es reflejada en la vivencia diaria de las organizaciones universitarias, sino las expresadas por diferentes autores que magistralmente esbozan sus aportes alrededor de la temática. La epocalidad postmoderna crea nuevos desafíos y oportunidades para las universidades, sus líderes tienen el deber de ser reconocidos por las comunidades desde el contexto del conocimiento y su alta gerencia, lo que implica, propiciar el cambio de paradigmas hacia nuevas formas de acción. La capacidad de gerenciar debe centrarse en el análisis de los escenarios a los que se enfrenta, dirigir y velar por el adecuado uso de los recursos para optimizar la rentabilidad fruto de las ventajas competitivas. Se concluyó que la alta gerencia en las universidades ha de proyectarse sobre la base de la obtención de mayor conocimiento, amplitud en el uso de los métodos, de los paradigmas que le permita atender la realidad y adaptarse al entorno, desde el cual se puede pensar y hacer la gerencia del mundo de hoy con los retos impuestos por la globalización, la competitividad del siglo XXI entre otros aspectos, que exige cambios a nivel gerencial y organizacional. Con base en lo analizado, es necesario arraigar la cultura de la empresa, una cultura que fomente la creatividad y la innovación conducente a una organización donde constantemente se generen nuevas ideas.

PALABRAS CLAVE

Alta gerencia,
organización,
universidad

SENIOR MANAGEMENT. A THEME TO REFLECT FROM THE UNIVERSITY ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The main objective of this free-topic article is to reflect on the events and deployment of senior university management, it is part of the line of research, "Man, management and its trends in the knowledge society." It seeks to know how the organization is managed by applying the tactical and operational elements of the new administrative approaches in global, intercultural, dynamic and complex environments for the sake of organizational efficiency and sustainability. The methodology is qualitative where the confrontation of ideas is not only reflected in the daily experience of university organizations, but also those expressed by different authors who masterfully outline their contributions around the theme. The postmodern era creates new challenges and opportunities for universities, their leaders have the duty to be recognized by the communities from the context of knowledge and their senior management, which implies, promoting the change of paradigms towards new forms of action. The ability to manage must focus on the analysis of the scenarios it faces, direct and ensure the proper use of resources to optimize profitability as a result of competitive advantages. It was concluded that senior management in universities has to be projected on the basis of obtaining greater knowledge, breadth in the use of methods, of paradigms that allow it to attend to reality and adapt to the environment, from which it is possible to think and manage today's world with the challenges imposed by globalization, the competitiveness of the 21st century, among other aspects, which requires changes at the managerial and organizational level. Based on what was analyzed, it is necessary to root the culture of the company, a culture that encourages creativity and innovation leading

KEYWORDS: Senior management. Organization. College.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos en la lucha por cumplir con sus tareas diarias. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos, así como también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida del desempeño del recurso humano, que desde la gerencia de la organización planifica, conduce y dirige la misma.

Las organizaciones universitarias del siglo XXI tienen en su haber el valor fundamental del compromiso con el desarrollo nacional, regional y local, con el fin de mejorar la calidad de vida que implica también, reconocer las innovaciones científico–tecnológicas, así como otros saberes que se producen en el conjunto de la sociedad, de igual manera interpretar y reinterpretar los cambios en los ámbitos económicos, políticos, culturales y sociales y

ambientales, difundidos en la era globalizada.

La universidad, como organización es un lugar para la búsqueda constante de la verdad, el modelo de formación de valores en las carreras, determina el sistema de valores éticos, morales e ideológicos que se corresponden con el modo de actuación profesional de quienes la dirigen en el escenario académico-educativo. En ese sentido, resulta impostergable reflexionar sobre la gerencia como factor predominante en el modelo de institución que se quiere proyectar.

Por ende, la alta gerencia institucional, debe convertirse en referencia de capacidad de liderazgo y de gestión administrativa desde el modo de actuar de quienes se denominan gerentes. Son ellos, los que impregnan a la organización de elementos conducentes a consolidar un sello de identidad corporativa, permitiendo asumir el verdadero reto de formar profesionales cuyos valores respondan a una actuación sólida, desde la más absoluta ciudadanía responsable y comprometida con la

solución de los problemas del entorno, digna de los altos valores morales que distinguen nuestra sociedad.

Parafraseando a Drucker, (2004) lo cierto es, que la organización exitosa del futuro será aquella basada fundamentalmente en valores. Hoy más que nunca, las universidades desde un sentido ético de valor fundamental con el compromiso social, deben salir de sus claustros y ponerse al servicio de la humanidad, articulando objetivos académicos con el conjunto de la sociedad, necesitando para ello de la reflexión y el diálogo, ofreciendo respuestas oportunas y apropiadas en la formación del recurso humano crítico, con elevadas potencialidades y capacidades para convertirse en agentes de transformación, innovación y cambio.

Ello ratifica, la importancia de este extenso, que tiene como propósito fundamental abordar la temática Alta Gerencia, observada y reflexionada desde las organizaciones universitarias, que hoy tienen la álgida responsabilidad de responder a todas las exigencias que en materia de

conocimiento plantea la sociedad actual.

DESARROLLO TEÓRICO

Antes de abordar el desarrollo temático de este artículo, es preciso recordar que desde la época en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubieran sido posibles de lograr de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus niveles ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales con miras a garantizar el cumplimiento de objetivos.

Conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del medio y es durante estas etapas de transición donde la gerencia, principalmente los más altos niveles de la misma, debe hacer un profundo análisis de las condiciones del presente, para así tomar las decisiones más beneficiosas o menos perjudiciales según el caso y trazar el

rumbo que tomará la organización en el futuro.

La Gerencia y sus Generalidades

El vertiginoso cambio en el entorno de las organizaciones implica, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Esta nueva era del conocimiento, fruto de la evolución de la sociedad poscapitalista ha hecho posible que dentro y fuera de las organizaciones, la información sea considerada como un valor en sí misma y no como un medio, da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y consumidora de la materia prima el conocimiento, inagotable por definición y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno.

Es aquí, donde cobra importancia la gerencia en las actividades propias de cualquier organización; las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones, hace que los cambios sean acelerados y las mismas deban prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la

gerencia viene a tomar un papel estelar convirtiéndose en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión (Carucci,1999)

Desde lo planteado, la gerencia resulta ser un factor de suma importancia en el desempeño de las organizaciones, desde ese contexto, Hernández y Col, (2010); la definen como, el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas, hacia el logro de los objetivos de una organización dejando claro que la gerencia está inmersa en una sola persona, pero debe ser transmitida y legitimada por su equipo de trabajo en sus diferentes niveles de mando, esto implica, construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, que involucre la relación del gerente con otras personas para lograr los objetivos de la organización.

Por ello, al gerenciar se busca lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor. La

gerencia, viene siendo objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, desde los diversos enfoques que han sido adoptados en el devenir organizacional como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, desde las pléyade de técnicas y posiciones apropiadas que se determinan en función de la situación, de allí, que su análisis situacional y la adaptabilidad, resultan ser dos aspectos claves de éxito indispensables para su permanencia en la actualidad.

Para reforzar lo planteado, Kliksberg (2002) sostiene, la necesidad de establecer lineamientos claros en el manejo de la gerencia, sustentados en proporcionarle los insumos necesarios para manejarse con criterios de excelencia. Esto sin duda, hace necesario pensar, que la formación del talento humano llamado a ejercer los cargos gerenciales le corresponde a las universidades e institutos del país, los cuales están llamados a hacer una revisión de sus programas para así, proporcionar

desde el pregrado inclusive, herramientas actualizadas que coadyuven a fortalecer los aspectos que dan respuesta a la necesidad.

De acuerdo con Hambrick (2007), los gerentes actúan conforme a sus propias interpretaciones de la realidad y lo realizan a través de las funciones derivadas de su formación, valores y experiencias. De hecho, algunos estudios argumentan que características como la experiencia o la personalidad del gerente hacen parte de las capacidades dinámicas con que cuentan las empresas para afrontar situaciones críticas en entornos cambiantes.

Esto exige, comprender todas las aristas inmersas en el accionar de la gerencia en una organización, de forma tal, que aquellas personas que se encuentren ejerciendo funciones gerenciales posean un conocimiento previo adquirido y les permita realizar sus funciones de forma más efectiva. Por consiguiente, el gerente está llamado a ser la piedra angular del funcionamiento de una organización, puesto que de su desempeño

depende el éxito de la misma, se hace necesario que las personas que ejerzan este puesto destaquen con base en actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función.

Alta gerencia, representación de la autoridad en la universidad

La gerencia constituye un factor práctico y determinante para todo tipo de organización, al contar con una gerencia capacitada para enfrentar los retos del milenio, se alude a lo expresado por Fabra y Giménez (2013), quienes sostienen que las transformaciones provocadas a nivel sociológico, económico y tecnológico en la sociedad actual también llamada del conocimiento han ocasionado una crisis estructural en las instituciones. Estas respuestas dirigen la atención hacia las contradicciones en sus intentos para lograr una evolución cónsona con los cambios sociales desde la labor gerencial.

Esta labor, es conceptualizada por Drucker (ob. cit.); como un proceso continuo, que resume las posibilidades de funcionamiento organizacional bajo la figura de

elementos esenciales, permitiendo comprender su desempeño, siendo estos: lograr sus propósitos a la par de dar cumplimiento a su misión, gestionar la productividad laboral y la realización profesional de sus trabajadores, así como asumir los impactos y las responsabilidades adquiridas.

Y es desde esa labor gerencial, que se precisa la existencia de un enfoque de alto reconocimiento vinculado con el acto de gobernabilidad. Según Etkin (2000), es esa acción entendida como la capacidad que permite la continuidad y la aceptación de la organización en su medio, bajo ciertas condiciones o reglas de juego sociales (convenidas, no impuestas), permitiendo comprender la importancia de este ejercicio en todo tipo de organización. Un aspecto ratificado por Pozo (2020), al destacar el deber de los gerentes de dirigir sus competencias gerenciales hacia los cambios organizacionales necesarios, como aspecto requerido para lograr su permanencia.

Desde la posición de autoridad, el gerente de una organización

universitaria ha de edificarse sobre bases muy sólidas de conductas y comportamientos acordes con una nueva forma de liderazgo, un líder agente generador de cambio y adaptación organizacional, alguien que cuente con la aceptación de sus grupos de interés y que a su vez considere, como criterios de eficacia, los niveles para satisfacer soluciones a los problemas de la sociedad desde la dimensión de visión y misión dentro de la organización. Al hablar de alta gerencia, no siempre se relaciona con la autoridad, esta también se asocia a la búsqueda de una mayor calidad de servicio universitario, del desempeño de sus órganos, así como también del bienestar de los actores en el entramado organizacional.

La alta gerencia representa un soporte fundamental para el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, las cuales trabajan desde su liderazgo junto con el talento humano en cada una de las actividades que hace que se mantenga todo en funcionamiento, para ello, junto con los recursos se deben implementar estrategias que

motiven a ese talento, a desarrollar las competencias y habilidades, para así dirigirlo hacia la consecución de los objetivos organizacionales y personales, evitando que las decisiones tomadas por miembros de la alta gerencia se conviertan en un obstáculo para la realización de los cambios.

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones en el marco de la globalización, se desarrolla en medio de fusiones y adquisiciones, siendo las comunicaciones y la tecnología, componentes que ayudan a la transformación de su desarrollo. De igual manera, se requiere entender que la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento de los mejores y más preparados recursos humanos, son el fundamento de la nueva organización

Evidentemente, el liderazgo de esa alta gerencia requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntar al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Es por ello, que existe la necesidad de construir algo nuevo cada vez y no el aprender para resolver problemas, tal

cual, lo argumenta Senge (1998); la alta gerencia necesariamente debe modificar sus estilos de liderazgo y su estructura organizativa de acuerdo a los nuevos modelos gerenciales emergentes para adaptar nuevas formas de organización y de gestión que promuevan el espíritu colaborativo hacia el afianzamiento la identidad institucional.

El desarrollo de una organización capaz y exitosa hacia la ejecución de sus estrategias depende en gran parte de esa buena gerencia, de una estructura interna cónsona con la operatividad de la organización y de un personal competente en la labor que realiza. El líder ayuda a interpretar las nuevas perspectivas, y potencia la realidad dándole una ventaja integradora. Rojas, (1999), afirma que, en el proceso de transformación y cambio de la organización, la alta gerencia cumple con roles importantes como comunicador, negociador, educador, consejero y emprendedor. Por otra parte, Handscombe y Norman (1999), sostienen, que la alta gerencia:

“Debe reconocer, comprender y lograr cinco objetivos fundamentales para asegurar una base firme en el éxito competitivo: - El logro de estándares de rendimiento. - La creación de relaciones estratégicas comprometidas. - El uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades estratégicas. - El desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable a la acción.” (p. 125)

Además de lo planteado, la alta gerencia consciente del rol que ocupa en la institución, tiene la obligación de liderar de forma constante los procesos de cambio y transformación, constituyéndose en una oportunidad perenne para proyectar la institución y fortalecer alianzas estratégicas.

Elementos que fortalecen la alta gerencia en las organizaciones universitarias

Toda organización ha de tener un modelo gerencial acorde a sus características que le genere ventajas competitivas, convirtiéndola en referente para otras empresas, generando un cúmulo de lecciones aprendidas que despierte el interés por construir nuevas formas de hacer,

que permitan obtener de esta manera los beneficios que consoliden un entorno que impulse simultáneamente el valor de la organización y el sector productivo en el que se encuentra inmersa, bien sea, dentro de su mismo sector o en uno diferente.

Las organizaciones universitarias han de aceptar el desafío de la innovación anticipándose al futuro, a las consecuencias de la innovación, a la reacción de sus usuarios, de los competidores y del ambiente de negocios. La innovación debe ser un proceso guiado por la intuición, la inteligencia y la previsión de quienes en este contexto representan la alta gerencia. Resulta indispensable en este momento para la organización, aprender a identificar los cambios tecnológicos y su relación con las oportunidades del mercado y las amenazas presentes en él, así como la capacidad de diseñar las estrategias para tener acceso y utilizar adecuadamente la tecnología y así aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas del ambiente donde compite.

Desde este contexto, Schumpeter (2000) concibe la actividad innovadora como la realización de nuevas combinaciones (recombinaciones de elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían) en la actividad del emprendedor. Carlson y Wilmot (2006), complementan la idea anterior abriendo paso no sólo a la mera combinación sino a la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas. Así mismo, Hamel (2006) ratifica que vale la pena resaltar, el hecho que la innovación constituye un importante elemento dentro del quehacer de las organizaciones dado que se ubica como una fuente de generación de valor en el contexto de empresas.

La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una universidad

innovadora, es aquella donde su alta gerencia asegura que la capacidad competitiva de la misma va más allá de las demás acciones, ya que la innovación representa un eje transversal clave para generar valor en su modelo gerencial, hechos que contribuyen al avance de la administración y en la renovación de la forma tradicional y clásica de gestión, garantizando la sostenibilidad de la organización.

De allí, que la visión de la alta gerencia debe garantizar los procesos de cambio organizacional que se tornaran importantes siempre y cuando la gestión de esta se ancle con la estrategia empresarial. En este sentido, Tejada (2003) reconoce que el gerente debe construir los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias, que permitan dilucidar las fortalezas y las debilidades, tanto propias como de sus colaboradores, de igual modo direccionar las transformaciones. Resultaría nefasto para la organización el desconocimiento de su alta gerencia sobre la delimitación de cada uno de estos aspectos que conformarían el

corpus estratégico conducente al direccionamiento de acciones fortalecedoras de su devenir.

El autor también asume que factores como: el liderazgo, la cultura organizacional, la tecnología, un buen sistema de medición y una muy determinante política de recurso humano, generan indisolubles vínculos entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento que se da en estas organizaciones. Lo planteado, pone de manifiesto que, no es suficiente con el hecho que una determinada organización o división dentro de la organización tenga los recursos financieros y técnicos que requiere un ambiente para la innovación. Sino que de manera fundamental debe existir un talento humano que se auto reconoce como transformador del cambio; comprender la esencia humanística de las organizaciones en su estructura interna, por ende, la gestión orientada a las personas es la que administra las capacidades humanas y genera resultados en las dependencias.

Por lo antes expuesto, se hace necesario desde la alta gerencia,

someterse a un continuo proceso de reinención, dadas las contingentes condiciones del entorno actual, sobresaliendo la relevancia que implica la propuesta de valor, los recursos y actividades que desde el seno de la organización le dan vida. Y precisamente, el reto más importante del proceso de innovación es que la comunidad entera que hace vida en la organización, comprenda la importancia de mirar más allá del éxito relativo que tienen el producto o servicio a lo largo del tiempo, y se conciba en su lugar un modelo dinámico de cambio que vaya de acuerdo con las nuevas expectativas y exigencias de los usuarios.

Otro elemento fundamental a ser considerado para fortalecer la alta gerencia es la ética y el liderazgo de quien la representa, estos dos elementos, caminan de la mano en el actuar gerencial se erigen, como representantes fieles de su credibilidad. El talento humano se posiciona dentro de una organización, cuando tiene a quien seguir, retrasa o acelera los procesos de cambio y los beneficios que se producen a partir de

estos, cuando se sienten liderados con congruencia a través un direccionamiento estratégico claro, inspirador y generador de tendencia. De allí que la ética está estrechamente relacionada con el liderazgo, pues rara vez el carácter erróneo de un solo actor explica completamente la mala conducta de la empresa.

Por el contrario, las prácticas de negocios no éticas implican la tácita e incluso explícita cooperación de otros y reflejan los valores, las actitudes y los patrones de comportamiento que definen la cultura organizacional. Ciertamente, el problema ético en las organizaciones es complejo, pues éstas al estar integradas por personas, son muestras significativas de la sociedad y determinan su comportamiento.

Por ello, la ética y el liderazgo están claramente concebidos para promover el comportamiento ético entre los empleados, pues los líderes que muestran estándares éticos altos se convierten en modelos de comportamiento para otros en la organización y elevan el nivel general de comportamiento ético en ella. En

otras palabras, existe una relación positiva entre una actuación ética y una cultura organizacional fuerte, mayores esfuerzos de los empleados, menor fractura, mayor compromiso organizacional y un aumento de la responsabilidad social. En esencia. Para Borghino (1998), es el líder quien debe empezar por tener un comportamiento ético antes de esperar que los empleados actúen en consecuencia.

En ese orden de ideas, Chiavenato (1999) los líderes y en este caso específico quienes representan la alta gerencia, son modelos de comportamiento en sus organizaciones, deben hacer lo que predicán, es decir, sus actos deben ser consecuentes con sus palabras. Con apego a los códigos de conducta, los cuales se constituyen en el fundamento de las normas y creencias, así como en las guías para la toma de decisiones. Por ello resulta importante destacar que el líder, es producto de su inteligencia, de su carisma, del deseo y del compromiso de hacer las cosas que los demás no están dispuestos hacer.

Por lo antes expuesto, resulta necesario garantizar un sistema de evaluación y recompensa que permita hacer que los individuos actúen de una manera apropiada si la retribución se establece en función de los resultados en vez de, en función de los medios utilizados para alcanzar dichos resultados, todos estos elementos, han de asociarse con las políticas y procedimientos las cuales se constituyen en guías útiles, si se especifican las relaciones correctas con los usuarios de la organización.

Se requiere entonces, conocer e interpretar la realidad de los escenarios mundiales, donde la competencia de las empresas es muy dinámica, para saber aprovechar las oportunidades y proveer a sus productos ventajas competitivas. De tal manera que el perfil de la alta gerencia, debe ser ante todo proactivo que logre anticiparse a los hechos, según Katzenbach (1998) que estimule el cambio, poseer altos conocimientos de formación globalizados, estar actualizado en todo lo acontece en materia integracionista y el contenido de los

acuerdos que pudiera ofrecer oportunidades de transformar y transformarse.

Habilidades personales implícitas en la alta gerencia

La necesidad de establecer lineamientos claros en el manejo de la alta gerencia, llama a repensarla sustentándose en una formación gerencial acorde con las necesidades propias de forma localizada en cada organización. De allí la exigencia de tener claras las habilidades interpersonales que se requieren en este nivel. Se considera que un gerente necesita el dominio de ciertas competencias. Una de ellas, la comunicación, donde debe ser capaz de comunicar los planes y políticas a sus subordinados y demás trabajadores.

Estimular así mismo, el libre flujo de dicha comunicación, por cuanto se requiere que en todos los niveles de la gerencia en la organización esta fluya de manera prístina. En ese orden importancia el aspecto administración, debe ser visto por la alta gerencia como un elemento clave para realizar planes y políticas, así como también

coordinar las diferentes actividades de la organización y controlarlas completamente. No perdiendo de vista, que aun cuando haya un personal encargado para ello, el control direccional es su responsabilidad.

Todo lo planteado requiere claridad de lo que significa la Inteligencia emocional, que según Mayer y Col (1997), es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Entender que los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Según, Wendell y Col (1996) no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

El Liderazgo ejerce su principal labor, reconociéndose como la

habilidad de influenciar sobre el comportamiento humano al saber motivar a sus colaboradores y a no sentirse controlados. Este aspecto sin duda alguna se revierte en la resolución de problemas, identificándolos con la capacidad necesaria para encontrar la mejor solución, dejando constancia de inteligencia, experiencia y conocimiento actualizado. Por ende, la toma de decisiones será más rápida y acertada, además de implementarla con sabiduría, lo que definitivamente consolidaría su hacer gerencial, toda vez que el éxito o fracaso de un gerente yace en la exactitud de sus decisiones.

Más allá de lo planteado, un gerente desde su alto nivel, ha de estar constituido de condiciones personales que le hagan y permitan llevar a cabo todo lo hasta ahora expresado, es por ello que el ser humano implícito en su hacer debe dejarse ver como ese gerente con un balance favorable, que representa la esperanza para poder construir una organización altamente productiva, evidentemente desarrollando

estrategias que lleven a desarrollar todo el potencial de esta organización con apego a la objetividad, eliminando el amiguismo, execrando la camaradería excesiva y descontextualizada que atenta en forma solapada contra la visión prospectiva y el desarrollo organizacional constante.

Ha de ser un gerente magnánimo, con capacidades para ser seguido, atrayente y agradable a los ojos de los individuos. Interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; con carisma, ya que en ella está la excelencia. Alimentarse de la excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Al poner toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae sobre el líder.

Sin duda alguna lo planteado, se convierte en un aspecto a considerar ineludible para la alta gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que la rodea. Atendiendo en paralelo las necesidades del país que exigen cambios de direcciones gerenciales,

sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre como la actual, para brindar mayor coherencia entre los objetivos nacionales y los de la gestión gerencial de la organización. Solo considerando los aspectos planteados se podrá hablar de alta gerencia.

Prospectiva de la alta gerencia desde la universidad

Uno de los componentes esenciales para el futuro de las organizaciones es la utilización de la prospectiva estratégica, a través de la cual se logrará la construcción de organizaciones creativas e innovadoras del futuro. La prospectiva complementa y es clave en el proceso de planeación en pro de que la organización formule estrategias y tome decisiones ajustadas al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Godet & Durance (2011) reflexionar sobre el futuro y planificar entorno a este, debería ser una actividad periódica en la cual las organizaciones deberán hacer un esfuerzo en la asignación de recursos y tiempo, para poder así controlar y anticiparse al cambio y no padecerlo, evitando caer en la pasividad (ignorar

el cambio) y reactividad (reaccionar cuando el cambio ocurre).

Es así, como la organización debe tener una visión de posibles escenarios, partiendo de que el futuro no es lineal, sino múltiple. Al respecto, Mónica y Col (2020) no se trata de adivinar el futuro, sino de anticiparse a lo que podría suceder en el largo plazo, tomando decisiones en el presente que permitan aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades que se presentan en el entorno. En ese sentido, Finol y Del Pino (2019) afirman que el futuro no está escrito, está por escribirse y lo escribirán aquellas organizaciones que se arriesguen y estén enfocadas en luchar por el cumplimiento de sus objetivos y por tener una posición representativa e importante en el mercado de su competencia.

En este sentido, las organizaciones desde su más alto nivel, deben ser repensadas, ser precisadas desde sus procesos vitales de acuerdo a las necesidades de sus usuarios. Por ello resulta imprescindible que a cada proceso se le debe asignar un responsable, este

responsable tiene jurisdicción sobre todas las actividades que envuelve el proceso, con una clara definición del principio y final de sus responsabilidades, ello contempla, que las empresas en vez de organizarse por áreas se diseñan por procesos que identifican la empresa y desde cada proceso identificado en la empresa, documentarlo con su secuencia de actividades, así como las instrucciones de trabajo que deben ser de conocimiento público de todo miembro del proceso.

Cada persona debe saber cómo su puesto afecta a otros y como en conjunto se alcanzan los objetivos del proceso, donde los valores cotidianos de todos los miembros, estarán orientados hacia el mejoramiento continuo, prevaleciendo en el personal la actitud sobre la cual gira la expresión “mañana las cosas podrán hacerse mejor que hoy”.

A propósito de ello, el desempeño de cada actividad que compone el proceso debe ser medido, en tal sentido, fijar indicadores estadísticos del desempeño y las respectivas especificaciones

esperadas para el rendimiento. El proceso desarrolla la habilidad que basada en datos estadísticos se puedan tomar acciones correctivas de manera clara y contundente, las actividades de eliminación de defectos están orientadas a investigar la causa o raíz que los generó, conducente a desarrollar también, la habilidad de realizar acciones preventivas que minimicen las posibilidades que la causal del defecto se vuelva a presentar.

Los gerentes de alto nivel cualquiera sea el tipo de organización seleccionada son un recurso importante en las empresas que buscan diseñar y aplicar sus estrategias con eficacia. Por ende las decisiones estratégicas que toman estos gerentes, según Rojas (ob. cit.) influyen en el diseño de la empresa y en generar las condiciones necesarias para alcanzar las metas propuestas. Es desde allí que se deviene lo que muchos conocemos como compromiso organizacional que es el que concierne al objetivo de la alta gerencia y su influencia en la cultura organizacional.

Al hablar de compromiso, Gibson y Col (2001), sostienen que en lo organizacional el compromiso implica tres (3) actitudes, un sentido de identificación con las metas de la organización, un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales, y un sentido de lealtad hacia la organización. Además, afirman que la ausencia del compromiso puede disminuir la eficacia de la organización y que el concepto de compromiso es inherente al líder.

Las organizaciones con altos niveles de rendimiento cuentan con líderes que están profundamente comprometidos con el concepto de equipo, que para desarrollarse de manera eficaz llevan a cabo una serie de requerimientos que incluyen el compromiso de muy alto nivel, el establecimiento de metas claras, la confianza empleadora-empleado, la voluntad para asumir riesgos y compartir información, recursos y compromiso para capacitarse.

Generalmente, las organizaciones que demuestran altos grados de rendimiento, evidencian

que existen personas que están comprometidas con la empresa, muestran un liderazgo enfocado al trabajo en equipo, hacen un uso eficiente de los recursos, establecen metas y rutas para llegar a esas metas, desarrollan comportamientos de buena conducta y se entrelaza una fuerte relación entre empleado – empleador.

POSTURA CONCLUSIVA

Los líderes gerenciales de hoy deben asumir decisiones complejas, en un entorno cada vez más incierto, en constante movimiento, y es allí donde esa identificación temprana de tendencias, dinámicas y factores claves permitirá la formulación de estrategias y toma de decisiones más informadas en pro del futuro deseado. Las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta las repercusiones que estas pueden generar a la organización en el futuro, por esto nuevamente la importancia de conocerlo y que estas se tomen partiendo de ese conocimiento previo.

De allí, que la tarea de la alta gerencia en la actualidad es sin duda,

reexaminar constantemente su portafolio de oportunidades para cerciorarse que hay modificaciones perceptibles en la variedad estratégica, así como evaluar explícitamente el impacto de los nuevos escenarios que le son pertinentes en la lógica dominante de la organización, en este caso la universidad. Se espera para los próximos años, escenarios aún más desfavorables para el despliegue de la gerencia y es por esta razón que se debe enfatizar en su estudio y preparación del gerente como estratega, con características profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones correctas para dirigir las organizaciones en la dirección adecuada durante los tiempos venideros.

El papel del líder, desde la alta gerencia, debe asumirse como un constructor de tareas para facilitar el desarrollo de las relaciones que mejoren los vínculos de fluidez en las organizaciones. Frente a una sociedad emergente en la cual se agiganta la fuerza de un nuevo accionar, una nueva visión, se debe

tener claro que la implementación de los cambios no es un proceso fácil y exento de obstáculos preocuparse por transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo, si no lo logran, deben estar conscientes que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

Un verdadero liderazgo desde la alta gerencia no es algo que pueda hacerse de la noche a la mañana, es un proceso de desarrollo gradual, primero se debe ser un gerente, el cual logre su propósito fundamental de producir resultados mediante el uso eficiente de los recursos que tiene a su disposición, y segundo, que alcance los cambios de hábitos y facilite los procesos cuando mejoren las destrezas de escuchar y comunicarse con los miembros del grupo. Además, mientras el gerente busca el orden y el control, el líder debe desafiar el caos y la ausencia de estructuras en la organización para desarrollar una visión holística relacional y coherente en la gerencia que ejecuta

La alta gerencia en la actualidad, requiere poseer una visión estratégica, una estructuración flexible, una capacidad de motivar el personal, un permanente apego a crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. No basta que tenga una visión de futuro, sino; que posea esa capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer entre los miembros de la organización el compromiso y la participación en las decisiones.

A propósito de ello, la alta gerencia debe direccionar la organización hacia un espíritu emprendedor o emprendimiento. Un verdadero gerente tiene que poseer y manifestar con hechos (innovación y creatividad), que se desempeña con esa cualidad, que no la margina, toda vez que está consciente de que el espíritu emprendedor contribuye al crecimiento y un gerente emprendedor debe perseguirlo.

Desde la organización universitaria la alta gerencia debe

gestionarse enfocada en una actitud estratégica para adaptarse al entorno con fines de supervivencia y desarrollar su propio modelo de gestión empresarial en la organización, orientar la organización hacia las oportunidades más atractivas, tanto para ella como para la sociedad. El papel de la alta gerencia no será otro que el de conducir a su institución a un proceso de modelación y ejecución de una estrategia competitiva, con el sentido de desarrollar una amplia fórmula de cómo va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para desarrollar esos objetivos; todo construido sobre el análisis de la estructura de un sector de demandas de políticas de estado, de las necesidades reales y por supuesto de la competencia.

En definitiva, no se puede hablar de alta gerencia sin tener claramente definido un modo de pensar, una visión del mundo o una conceptualización de la organización donde se encuentra y las herramientas administrativas para lograr metas y tomar decisiones sobre

el contexto que se direcciona. Es necesario seguir y atender las nuevas tendencias de la gerencia; de lo contrario, las empresas y organizaciones en general estará condenada al fracaso.

Resulta importante entonces, considerar las tendencias modernas que permiten acercarse a las formas en cómo, los equipos de alta dirección pueden influir en los resultados organizacionales, permitiendo con ello tener una mejor aproximación al entorno particular de la organización. Como colofón, la alta gerencia en una organización universitaria, no debe verse como una abstracción sin rostro, sino como un colectivo de individuos claves o coalición dominante.

REFERENCIAS

- Borghino, M. (1998). **El Nuevo Paradigma del Liderazgo**. México. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Carucci, F. (1999). **Elementos de Gerencia Local**. Manual para Gerentes Municipales. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.
- Carlson, C. y Wilmot, W. (2006). **Innovación: Las Cinco Disciplinas para Crear lo que los Clientes Quieren**. Nueva York, Estados Unidos: Crown Business.
- Drucker, P. (2004). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Editorial Norma.
- Etkin, J. (2002). **El Potencial Ético de las Organizaciones**. Seminario Internacional Los desafíos éticos del desarrollo. Iniciativa interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo, Buenos Aires (Argentina).
- Fabra, A. y Giménez, A. (Ed.) (2013). **Competencias y Capacidades para un Mundo Nuevo desde la Sociología de las Organizaciones**. Edit. Universitat Jaume.
- Finol, A., & Del Pino, M. (2019). **Liderazgo Resiliente ante Escenarios Prospectivos**. Revista de investigación Sigma, 28-39.
- GodHt, M., & Durance, P. (2011). **La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios**. DUNOD.
- Hamel, G. (2006). **The why, what, and How of Management innovation**. Harvard Business Review, 1-11.
- Hambrick, D. (2007). **Teoría De Los Escalones Superiores: Una Actualización. La Revisión de la Academia de Gestión**, 32(2), 334-343.

- Handscombe, R. y Norman (1999). **Liderazgo Estratégico. Los Eslabones Perdidos**. Editorial Mc Graw-Hill. España.
- Hernández, J. & Gómez, D. (2010). **Una Aproximación al Concepto de Gerencia Aplicado a la Disciplina de la Enfermería**. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem.
- Katzenbach, J. (1998). **Equipos de Alta Gerencia**. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Kliksberg, B. (2002). **Una Nueva Gerencia Pública para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración**. Disponible en: <http://www.cefir.org.uy/docs/dto1/11kliksb.htm>. Consultada.05 de Marzo 2022.
- Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P. (1999). **"Emocional Inteligente Metes Tradicional Stand Ards for an Inteligencie"**. Inteligencie, New York. Basic Books.
- Mónica, G., Pérez, R., & Perilla, R. (2020). **Prospectiva, Estrategia y Sostenibilidad Empresarial, Trinomio Clave en las Organizaciones Del Futuro**. Revista Espacios.
- Pozo, C., Ruiz, A. & Flores, C. (2020). **Tendencias Gerenciales en las Organizaciones: Una Mirada Teórica**. Revista Venezolana De Gerencia, 25(91). <https://doi.org/10.37960/rvq.v25i91.33184> consulta da.14 de marzo 2022
- Rojas, L. (1999). **La Gerencia Necesaria. Visión, Revisión y Discusión**. Revista Telos Vol. 1 (1). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Senge, P. (1998). **La Quinta Disciplina**. El Arte de la Práctica de la Organización. Editorial Granica.
- Schumpeter, J. (2000). **El Emprendimiento como Innovación. Emprendimiento: la Perspectiva de las Ciencias Sociales**, 51-75. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=151>. Consultada.20 Febrero 2022
- Tejada, A. (2003). **Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones**. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, (12), 115- 133.
- Wendell, F. y Bell, C. (1996). **Desarrollo Organizacional**. Prentice Hall, México.