

**LA ALTA GERENCIA UNIVERSITARIA
EN LA SOCIEDAD DEL
CONOCIMIENTO**

Emilia Lucena: <https://orcid.org/0000-0002-4575-8515>
Fredis Torcates: <https://orcid.org/0000-0002-7686-1400>

RESUMEN

Las instituciones universitarias, en los últimos tiempos y con el uso de las tecnologías se han convertido, en el conjunto de interacciones humanas que conducen de manera conjunta alcanzar los resultados esperados. Están constituidas por un equipo interdisciplinario pensante, con intereses individuales de superación, capacidad de decisión y tal vez lo más significativo en consonancia con los niveles de producción más importante en la sociedad actual, como lo es el conocimiento. Sin duda, esto conduce a la búsqueda de la comprensión de los significantes y significados que los jerarcas de la alta gerencia la asignan a su ejercicio desde la base que confieren los procesos tecnológicos. Por lo tanto, se debe revisar constantemente el panorama general de toda su organización para dar paso a la definición de metas comunes con su personal; crear políticas, procedimientos y condiciones que animen a trabajar mancomunadamente; disponer de información necesaria a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones; promover actividades en el desarrollo de capacidades de liderazgo; señalar con respeto a sus colaboradores tanto sus fortalezas como sus debilidades y brindar a cada quien la oportunidad de aportar sugerencias para mejorar; aceptar lo que no funciona para su respectivo cambio; debe reflejar en sus actos del día a día: proactividad, innovación y creatividad; dar ejemplo de disciplina, responsabilidad, respeto al ser humano, empoderamiento y conocimiento pleno de los procesos para adquirir la capacidad de transmitirlo y hacer que el grupo se identifique y se comprometa con los objetivos de la universidad; compartir esfuerzos y trabajos para alcanzar su misión, visión y objetivos sin dejar de lado el uso acelerado de la tecnología.

PALABRAS CLAVE

Alta gerencia,
universidad,
sociedad del
conocimiento

THE SENIOR UNIVERSITY MANAGEMENT IN THE COMMUNIQUE SOCIETY

ABSTRACT

University institutions, in recent times and with the use of technology, have become the set of human interactions that jointly lead to achieve the expected results. They are made up of a thinking interdisciplinary team, with individual interests to improve, decision-making capacity and perhaps the most significant thing in line with the most important levels of production in today's society, such as knowledge. Undoubtedly, this leads to the search for the understanding of the signifiers and meanings that the hierarchs of senior management assign to their exercise from the base that the technological processes confer. Therefore, the general panorama of your entire organization must be constantly reviewed to give way to the definition of common goals with your staff; create policies, procedures and conditions that encourage working together; provide the necessary information to the workers so that they can participate in decision-making; promote activities in the development of leadership capacities; point out with respect to their collaborators both their strengths and weaknesses and give each one the opportunity to make suggestions for improvement; accept what doesn't work for your respective change; it must reflect in its day-to-day actions: proactivity, innovation and creativity; set an example of discipline, responsibility, respect for human beings, empowerment and full knowledge of the processes to acquire the ability to transmit it and make the group identify with and commit to the objectives of the university; share efforts and work to achieve its mission, vision and objectives without neglecting the accelerated use of technology.

KEYWORDS: Senior management, university, knowledge society

INTRODUCCIÓN

La gerencia de hoy, diversificada por las complejas características que demanda la sociedad del conocimiento, se cimienta en profundas interrelaciones de participación entre todos los integrantes de una organización; por lo cual, el uso tradicional del líder desde la alta gerencia, por lo general centrado en emitir órdenes de manera directa, propio del modelo burocrático, se ha convertido según lo señalado por Draskovich (2011) en una anacrónica manera de hacer gerencia, dónde mucho se invierte en recursos físicos, financieros y esfuerzos humanos que al final no garantizan que se alcancen los resultados proyectados.

Esta manera de hacer gerencia en las universidades del país ha producido trabajadores programados para la obediencia, donde lo más importante para el gerente se circunscribe al cumplimiento de las obligaciones impuestas, sin compromisos que se conjuguen en establecer sentido de pertinencia

hacia la institución y dispuestos sólo a sobrevivir en su puesto de trabajo. Al respecto, Seligman, (2008) afirma que estos comportamientos generan "...la impotencia aprendida, que consiste en la incapacidad de las personas para controlar su entorno". (p.104).

Bajo este enfoque, lo único que interesaba para que el trabajador rindiera y a la vez pudiera maximizar su eficiencia y efectividad, era contar con un trabajador que solo se limitara a ser un individuo obediente, con poco conocimiento, por lo tanto, las relaciones de comunicación y órdenes eran verticales-descendentes desde la cúspide de la alta gerencia. Al respecto Taylor (1972) escribía "...el hombre adecuado para manejar lingotes de hierro es demasiado estúpido para adiestrarse a sí mismo" (p.62). En tal sentido, el poder se centraba en la coerción, la productividad se basaba en los recursos y no había ninguna señal de responsabilidad social.

En fin, el objetivo de la organización se fundamentaba en generar rentabilidad, por lo tanto, en el plano ontológico el trabajador se

consideraba sólo un engranaje de la maquinaria que sufre depreciación, se le ignora como ser humano y social, Tragtenberg (1974) lo describe de esta manera: “La industrialización extensiva, inherente al esquema de Taylor, implica la proliferación de trabajo no calificado que coexiste con la estructura administrativa monocromática, alienante, donde la principal virtud es la obediencia”. (p. 194).

No obstante, las organizaciones de hoy según lo expresado por Bianco y cols, (2002) “están basadas en el manejo de información, y en la aplicación y generación del conocimiento, donde éste es el factor clave y distintivo que permite transformar insumos en bienes y servicios de mayor valor agregado”. (p. 35). Por lo tanto, en el contexto social de las organizaciones universitarias actuales están sustentadas en las tecnologías de información y de las comunicaciones (TIC) tal como lo señala Zimmermann, (1997). “tienen una significación importante en la generación de transformaciones organizacionales y

gerenciales”, (p. 112) que de acuerdo con European Information Technology Observatory permiten nuevas modalidades de integración vertical, universidades que se desarrollan a través de las redes sociales, nuevas formas de cooperación y alianzas estratégicas.

Se considera que esta transformación dentro de la estructura organizativa ocurre como consecuencia de las competencias comunicacionales, de tal manera que se establece una relación de poder en las organizaciones universitarias emergentes que está basado en la confianza imperante en cada uno de los líderes que conforman la alta gerencia, la cual según Echeverría (2000) “...no es sólo el resultado de buenas intenciones. Esta se sustenta en competencias que deben ser aprendidas y estimuladas”. (p.105).

En términos gerenciales el fenómeno del ejercicio de la alta gerencia universitaria, por todo lo antes expresado constituye una de las esencias fundamentales de cualquier proceso de gestión; porque el mismo debe interarticular en la naturaleza de

la organización, donde el líder ponga de manifiesto en su quehacer diario el manejo responsable de los aspectos psicológicos, sociológicos, culturales, organizacionales, científicos y tecnológicos, que permitan reedificar la filosofía de gestión con un profundo contenido humano.

Como expresión gerencial desde la alta gerencia, el ejercicio del líder debería centrarse en la generación y consolidación de pensamientos, conceptos, racionalidades y metodologías procedimentales, que respondan de manera intrínseca a la ontología de cada organización en particular y a los intereses, necesidades, actividades, conocimientos, habilidades y destrezas de todos sus trabajadores.

Por todo lo anteriormente expuesto, la función ejercida desde la alta gerencia se ha de transformar en una frontera que permita los cambios, las innovaciones, la creatividad que son los factores tomados en consideración para alcanzar la competitividad deseada por las organizaciones universitarias y que serán el soporte fundamental para

producir servicios que impacten de manera favorable, no sólo a los usuarios directos de las organizaciones sino también a las comunidades que forman parte del entorno social y cultural donde ellas se desenvuelven.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En la actualidad, más allá de la información, de la inteligencia artificial, de la forma de tomar decisiones o diseñar estrategias, lo que marca la diferenciación es el uso de las redes sociales que de acuerdo a Drucker (2002) se convierte en el "...canal de distribución de bienes y servicios - tal vez el más importante de todos - y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales". (p.3). La internet, base del comercio electrónico produce un cambio significativo en la economía y sin duda en las relaciones laborales. Según Colom y Mélich (2007) "Será, en definitiva, la tecnología, el elemento diseñador de la nueva realidad y, por lo tanto, de la nueva condición de la ideología en la sociedad". (p.69).

Estos entornos exigen a la organización y más específicamente las universitarias que se hagan dinámicas, que se adapten rápidamente y puedan responder con cambios estructurales formales que le permitan garantizar la flexibilidad para dar respuestas a las nuevas necesidades de los estudiantes. No cabe duda entonces, que el giro que deben dar las universidades para transformarse en organizaciones de conocimientos socialmente productivas, se lograría al enfrentar el reto de ayudar a la construcción de una sociedad donde prevalezcan la autonomía, el autocontrol y el saber colectivo.

Para Castell (2010) “El desarrollo del internet y las diversas redes sociales es una extraordinaria aventura humana. Muestra la capacidad de las personas para trascender las reglas institucionales, superar las barreras burocráticas y subvertir los valores establecidos en el proceso de creación de un nuevo mundo. (p. 23); habría que adicionar también la existencia de una nueva realidad que emergió a consecuencia

de la pandemia covid 19 donde en tiempo real los habitantes del mundo se unieron sin importar las distancias.

Es por ello, que emergieron cambios significativos dentro de las organizaciones universitarias, específicamente en la Universidad Fermín Toro, que permitieron responder a las demandas del medio ambiente sin sacrificar su cohesión, manteniendo su alto desempeño; y, sobre todo, que realizando estos cambios en ciclos cada vez más cortos por contar en su momento con una plataforma tecnológica que permitió hacer los ajustes en tiempo real.

Así, que es necesario que las universidades reflexionen sobre su manera de hacer gestión, y ese examen de construcción debe estar enfocado en la manera de gerenciar de los líderes de la alta gerencia. A tal efecto, Drucker (1994) afirma que “Lo único que va a tener importancia en el mundo actual, es hacer productivo el conocimiento”. (p. 210). De tal manera, que la gestión va a estar directamente relacionada con la capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la

adaptación y utilización de conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos y servicios.

Entonces, según lo expresado por Venegas (2019)

“Las organizaciones universitarias tienen que repensar su manera de hacer gestión desde la alta gerencia para de esta manera dar cumplimiento a las expectativas que surjan en la misma; buscando innovaciones para generar más valor y poder administrar de manera productiva los recursos que en ella se transforman”.
(p.43)

En consecuencia, cabría significar que los equipos de trabajo dentro de la universidad deben estar capacitados para poder desarrollar el concepto de compromiso como un fenómeno complejo de naturaleza psicológica, relacional y verbal, producto de la unión entre voluntad, acción, conocimiento, competencia, lealtad y capacidad dialógica de las personas, fomento de los valores entre otros aspectos que hacen

posible el desarrollo de una institución de excelencia.

En ese ambiente el compromiso de la alta gerencia universitaria se debe centrar en la conjunción de un poder donde todo el personal esté involucrado, que se consoliden y logren fortalecer los estándares preestablecidos que permita la asociación de individuos con la posibilidad de asegurar su continuidad, para lo cual se requiere compartir códigos comunes y el desarrollo del trabajo de manera colaborativa, en función de alcanzar los objetivos que conduzcan a los diversos beneficios esperados por la propia organización y sus trabajadores.

Sin lugar a dudas, la existencia de un cambio significativo en el entorno organizacional se centraría en el asirse de diversos factores tecnológicos, los cuales se han de convertir en puentes a través de los cuales la información puede viajar de manera inmediata a cualquier lugar del mundo; por lo tanto, las organizaciones universitarias deberían haber transformado sus

estructuras pesadas, burocráticas, en unas más ágiles, dinámicas, aplanadas y en correspondencia con los grandes avances tecnológicos.

De aquí que se considere que no puede ser de otra manera porque mientras la información viaja en tiempo tan veloz en el entorno ¿cómo podría, a lo interno del sistema de información de la universidad tener una velocidad muy lenta?; esto haría que no se asuma la competitividad como proceso de cambio generado a través del uso de los procesos tecnológicos. Entonces, un sistema de información, de acuerdo con Uzcátegui (2005) debe: "...dar respuestas en tiempo real y así los administradores tomarán las decisiones pertinentes en el momento más adecuado" (p.28).

Ahora bien, esas estructuras organizacionales dentro de la universidad sólo serán posibles a través de un cambio de cultura basada en gente talentosa, capaz, creativa, siendo posible lograrlo si las premisas gerenciales están sustentadas en el paradigma tecnológico, soportado en la innovación. Pero para esto, también

se requiere comenzar a trabajar nuevos términos que permitan adecuar el lenguaje organizacional a las realidades de las organizaciones enclavadas en la sociedad del conocimiento.

Sólo en la medida en que los nuevos conceptos se hagan conscientes en un contexto organizacional diferente, se minimizarán los conflictos lingüísticos y cognoscitivos que hacen más congruentes las creencias gerenciales sustentadas en teorías actuales con las acciones laborales basadas en la ejercitación práctica, por lo que el gerente debe transitar por una sociedad que está desarrollada en lo tecnológico cuyo flujo informativo alimenta el conocimiento convertido en el principal recurso o factor de producción organizacional.

De igual manera, la alta gerencia debería valorar la formación profesional como la herramienta fundamental para educar al intelecto laboral, generando con aquellos la creación, uso y maneras de compartir el aprendizaje. La conexión entre la infraestructura para la tecnología de la

información como la educación del personal, complementan de esta manera la forma a través de la cual se distribuye de manera eficiente el conocimiento dentro y fuera de la universidad, entre los distintos actores relacionados con ella. De tal manera, que se reconozca que el conocimiento es el más importante activo de las instituciones de educación universitaria.

De allí, deriva la importancia de fortalecer en la alta gerencia sus capacidades de relaciones a través de la comunicación como mecanismo de interacción social, que les permita mejorar su accionar hacia la construcción de respuestas a ese entorno complejo que contextualiza la realidad organizacional actual basada en los grandes avances tecnológicos. De esta manera, se convierte la universidad en una fuente de verdaderos sistemas de información y control; como una red de flujos electrónicos por donde viaja la información y los diversos mensajes referidos a la educación como su valor fundamental. A tal efecto, Morgan (1998) destaca en las universidades

se deben desarrollar todas las herramientas tecnológicas que permitan “conectar estímulos y comportamientos; como un sistema lingüístico operando a través de un código neural que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones por medio de reacciones químicas y eléctricas...”. (p. 68).

A tal efecto, la alta gerencia debiera estar consciente del rol a ocupar dentro de la universidad, de manera tal que le permita liderar procesos de cambio y transformación que le indican a la constitución de todas las oportunidades que fomenten su proyección a través de la tecnología y fortalecer alianzas estratégicas. Asimismo, la vocación y dedicación de la alta gerencia, debe constituir la plataforma para que la gestión enfrente las debilidades y amenazas manifiestas al momento de generar el conocimiento, para lo cual se requiere aplicar tendencias gerenciales adecuadas a la naturaleza de la organización universitaria.

En el futuro que es hoy donde las universidades tuvieron que emigrar al uso de la tecnología para poder

generar el conocimiento de manera virtual, el líder que compone la alta gerencia se vio en la necesidad de desarrollar, entre otros aspectos, de manera significativa en el quehacer académico y administrativo, asirse de una nueva visión clara correlacionada con la misión, sus metas y la de sus subordinados; que le permitiera consolidar la identificación diáfana de sus normas y valores; en consonancia con la capacidad para comprometerse e integrarse con el trabajo de su grupo de influencia.

Por consiguiente, las organizaciones universitarias, ante los avances tecnológicos y la realidad vivida desde que comenzó la pandemia Covit 19, se encuentran en una constante búsqueda de un ambiente laboral saludable, puesto que contribuye a aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empleador, y de esta forma, poco a poco logran convertirse en la base de un motor de desarrollo y gestión de competitividad, siempre y cuando asuman dentro del recinto universitario las herramientas

tecnológicas que hagan posible seguir apostando al desarrollo humano.

POSTURA CONCLUSIVA

En las organizaciones universitarias se requiere un nuevo tipo de liderazgo, cambiando la manera de ver, definir, y por qué no trascender el poder individual para convertirlo en colectivo; ese nuevo gerente, permitirá un ejercicio más beneficioso para los actores involucrados y para la propia organización. Ese poder requiere de unos principios y un constructo para su mejor comprensión al ser ejercido en el contexto de la sociedad del conocimiento donde se supone un perfil gerencial acorde con las realidades de cambios por el uso más que necesario de las nuevas tecnologías. Esos gerentes transformadores, deben contar con las competencias técnicas que les permitan metodológicamente el logro de objetivos económicos acordes con la ética que ha de privar en las universidades.

Además, deben adquirir una formación teórica gerencial basada en el respeto a los valores humanos tal como se expresa en el eslogan de la Universidad Fermín Toro, lo que les permitirá integrar organizacionalmente objetivos sociales que garanticen una mejor calidad de vida sustentada no sólo a la población estudiantil, sino también a las comunidades contingentes a las organizaciones.

Ahora bien, ese proceso de conformación desde la alta gerencia tiene necesariamente que estar acompañado de estructuras organizacionales que permitan unas relaciones de poder interactivo, fundamentados en una cultura de diálogo, negociación y acuerdos respetados. Con la finalidad de ir superando los obstáculos que puedan presentarse, se deben evaluar de manera permanente estas relaciones de poder para generar la realimentación necesaria que permita superar las desviaciones que se produzcan.

Esta disposición gerencial abierta a los diálogos, negociaciones y acuerdos respetados, donde la

comunicación es la savia que hace robusta la estructura emergente sólo puede concebirse a través de lo que Echeverría (2000) define como una base fundamental para las organizaciones: “La confianza es la emocionalidad del nuevo modo de hacer gerencia. Con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias. (p.91).

Estos principios amalgamados, generarán los valores relacionados con las responsabilidades de las organizaciones humanas centradas en una perspectiva epistemológica humanista. Donde las relaciones de poder, establecida desde la alta gerencia, se asuman con libertad, democracia, participación y respeto; que permitan que la racionalidad, las emociones y los compromisos se conviertan en acciones consolidadas por el uso de las nuevas tecnologías.

En las organizaciones universitarias, enmarcadas en el contexto de la sociedad del conocimiento, el líder que conforma la alta gerencia tiene que generar una

nueva orientación epistemológica gerencial que se apoye en el talento, la autonomía, la confianza, la libertad; permitiendo una relación laboral entre actores con diversidad de criterios pero que en un clima de comunicación favorable con el uso de la tecnología, se encuentren acuerdos sinérgicos que posteriormente sean convertidos en acciones, y de esta manera, ayudar en su conjunto a las universidades al logro de resultados con impactos positivos en su entorno.

REFERENCIAS

- Bianco, C. Lugones, G. Peirano, F y Salazar, M (2002) **Indicadores de la Sociedad del Conocimiento e Indicadores de Innovación. Vinculaciones e Implicancias Conceptuales y Metodológicas.** Trabajo de investigación realizada en el marco del Proyecto “Redes del Conocimiento” (COLCIENCIAS/OCyT/OEA). REDES. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Colombia
- Castell, M. (2010). **La Galaxia Internet.** 4ta edición Ediciones Areté. Barcelona. España
- Colom, A. y Mèlich J. (2007). **Después de la Modernidad. Nuevas Filosofías de la Educación.** Buenos Aires. Editorial Paidó
- Draskovich, E. (2011). **Gerencia y Productividad.** México. Universidad de Guadalajara.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista.** Bogotá. Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** Bogotá. Editorial Norma.
- Echeverría, R. (2000). **La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación.** Buenos Aires. Editorial Granica.
- Morgan, G. (1998). **Imágenes de la Organización.** México. Editorial Alfaomega-Rama.
- Seligman, M. (2003). **Psicología Positiva: Supuestos Fundamentales.** Psicólogo estadounidense, 126-127.
- Taylor, F. (1972). **Principios de la Administración Científica.** México. Editorial Herrero Hermanos, SUCS. A.A
- Tragtenberg, M. (1974). **Burocracia e Ideología.** Editorial Ática. Sao Pablo. Brasil
- Venegas, M. (2019). **Poder y Valor del Compromiso en la Arquitectura de la Ética Organizacional.** Revista Multiciencias, Vol. 9, (1), 54-61. Venezuela

Zimmermann, F. (1997). **Structural and Managerial Aspects of Virtual Enterprises.** Paper presentado en la European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions—New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderborn