

## PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANAS

MANAGEMENT PRAXIS IN VENEZUELAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Manuel A. Suárez Brito<sup>1</sup> y Aubel Luidela Abreu Hernández<sup>2</sup>

### RESUMEN

Se ofrece una aproximación hermenéutica reflexiva en relación al desarrollo del quehacer gerencial de las instituciones de educación superior venezolanas, inmersos en estos tiempos de evidente caos e incertidumbre. La Praxis gerencial, visto desde sus fundamentos elementales, definida por los basamentos tradicionales y aplicadas a las instituciones educativas de educación superior autónomas venezolanas gobierno-dependientes, han sufrido en la última década, una metamorfosis trascendental, en la manera de manejar, producir y desarrollar sus diversos procedimientos administrativos. La orientación metodológica y epistémica del estudio está regida bajo el paradigma cualitativo, con un enfoque fenomenológico, donde se busca construir una hermenéutica reflexiva que sirva de aporte significativo desde una visión social y humana, en búsqueda de ofrecer un aporte científico y ontológico al desarrollo gerencial del país, enriqueciendo así la línea de investigación del centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales; resultando en una aproximación de cuerpo teórico estructurado y dirigido al desarrollo sustentable, moderno e innovador del quehacer universitario en las instituciones de educación superior venezolanas como factor trascendental para la eficiencia exitosa de las mismas en medio de los tiempos de transformaciones y avances que se viven en la actualidad.

**Palabras clave:** praxis gerencial, gerencia, transcomplejidad.

### ABSTRACT

A reflexive hermeneutic approach is offered in relation to the development of the managerial task of Venezuelan higher education institutions, immersed in these times of evident chaos and uncertainty. The managerial Praxis, seen from its elementary foundations, defined by the traditional bases and applied to the government-dependent Venezuelan autonomous higher education educational institutions, have suffered in the last decade, a transcendental metamorphosis, in the way of managing, producing and developing its diverse administrative procedures. The methodological and epistemic orientation of the study is governed under the qualitative paradigm, with a phenomenological approach, which seeks to build a reflective hermeneutic that serves as a significant contribution from a social and human vision, in search of offering a scientific and ontological contribution to the managerial development of the country, thus enriching the research line of the research and development center for small and medium enterprises and microenterprises of the State of Carabobo: Theoretical and Application Studies for the Production of Knowledge in the Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Managerial Paradigms; resulting in an approach of a structured theoretical body aimed at the sustainable, modern and innovative development of university work in Venezuelan higher education institutions as a transcendental factor for their successful efficiency in the midst of the times of transformations and advances that are currently being experienced.

**Keywords:** managerial praxis, management, transcomplexity.

JEL: H11

**Fecha de recepción: 13 de marzo de 2023 Fecha de aceptación: 9 de mayo de 2023**

<sup>1</sup> Odontólogo. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Magister en Investigación (UC Venezuela), Especialista en Rehabilitación Oral (UNINGA BRASIL) Profesor Titular Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. [Odontosuarez@gmail.com](mailto:Odontosuarez@gmail.com). <https://orcid.org/0009-0008-6584-0357>

<sup>2</sup> Odontóloga. Magister en Gerencia de Programa de Salud. Profesora de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. [aubelabreu@gmail.com](mailto:aubelabreu@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0008-6584-0357>.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde inicios del siglo XXI, ante un mundo cada vez más complejo, cambiante e incierto, favorecido por los avances de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, el caos y las paradojas se hacen presentes a todos los niveles del conocimiento humano desafiando los paradigmas aprendidos, porque al parecer poco explican de los hechos, lo que ha generado la aparición de nuevas perspectivas teóricas en la búsqueda de una mejor comprensión de la realidad. La transcomplejidad, desde su episteme, puede explicar con más amplitud y sentir holístico el fenómeno que las organizaciones experimentan y que ahora más se transforman.

Con base a la orientación epistémica reseñada anteriormente, la eficiencia en la administración pública siempre ha sido cuestionada por su falta de practicidad y burocratismo exagerado en los pasos o procedimientos de índole administrativo que están asociados a los diversos trámites relacionados con todas las dependencias que sirven a la sociedad y están regidas por leyes, reglamentos y estatutos diseñados por el ejecutivo nacional o ente gubernamental. La universidad pública venezolana, en su praxis gerencial, no escapa de esto, ya que en la gran mayoría de sus procedimientos administrativos, el número de pasos, la repetición de oficios o manuscritos por dependencias jerárquicas académicas, por citar algunos aspectos, llevan al retraso o lentitud en el dinamismo o practicidad de un determinado procedimiento, convirtiendo tales trámites en procesos o fases engorrosas, estresantes, dificultosas y muchas veces llenas de obstáculos, hoy día innecesarios para poder llegar a la adecuada finalización de los mismos, esto inmerso en un constante ambiente dinámico lleno de caos e incertidumbre en el que hoy día se desarrolla el mundo inter y transdisciplinario en el cual vivimos, donde el fenómeno comprendido hoy, puede ser uno totalmente diferente mañana.

El presente estudio lleva como directriz principal ofrecer un aporte o aproximación hermenéutica reflexiva a la problemática que se planteará a continuación como elemento clave en beneficio del desarrollo sustentable, innovador y tecnológico vanguardista de la universidad venezolana, buscando hacer realidad las expectativas

de muchos de los integrantes del personal docente, administrativo, obrero y estudiantil que hacen vida dentro de las instituciones de educación superior públicas del país, sustentado en una visión hacia una universidad fresca, practica, ecológica que aproveche al máximo los recursos disponible y pueda motivar a su personal a realizar los innumerables tramites que encierra la administración universitaria en todas sus áreas, tanto académicas, administrativas y de extensión por citar algunas. El enfoque epistemológico en el cual se desarrollará el estudio está bajo los lineamientos cualitativos, donde las directrices de la investigación son obtenidas desde la realidad existente, interpretándolas bajos los preceptos epistemológicos del pensamiento transcomplejo, buscando interpretar cada una de las características encontradas en la realidad abordada en este ejemplar estudio.

## **DISCUSIÓN**

### **Praxis Gerencial**

En el caso de la gerencia, la praxis implica el uso de conocimientos teóricos que coadyuven a las transformaciones de la naturaleza y de la sociedad, de acuerdo con las necesidades del hombre dentro de un contexto específico. Este cuerpo teórico define la realidad, la sociedad y al hombre, estableciendo la manera en cómo resuelven los problemas y cómo se relacionan los individuos dentro de un contexto. Por lo que la organización actual de la sociedad, requiere de una organización sistémica que permita a las empresas gestionar sus recursos de acuerdo a un plan estratégico. Por consiguiente, el papel del Gerente es de gran relevancia, porque él es el responsable de conducir la empresa al logro de los objetivos, esta conducción debe ser de forma racional, a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, mas, siguiendo un marco teórico ajustado a las necesidades empresariales y a las características del entorno.

En este orden de ideas, es necesario considerar dentro del entorno la globalización y la competitividad como variables de éxito en la praxis gerencial, estas implican el diseño y construcción de nuevos modelos gerenciales para crear organizaciones inteligentes y orientadas al desarrollo de mejores prácticas. Siendo necesario

considerar los cambios de paradigmas en la gestión gerencial, es decir, incorporar nuevas teorías, tecnologías y prácticas para el desarrollo de competencias en el interior de las organizaciones. En el caso del desarrollo de las competencias Mc Clelland (1989) establece tres factores de motivación, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Establece la motivación como un factor preponderante para el éxito en el desempeño ante situaciones competitivas, encontró que las personas motivadas tienen un fuerte deseo de hacer bien sus trabajos, con responsabilidad y eficiencia para dar soluciones a los problemas, además de solicitar constantemente realimentación a sus superiores acerca de su desempeño y así proponerse metas más desafiantes, no les agrada las tareas fáciles ni lograr sus objetivos por factores fortuitos, al contrario prefieren obtener éxitos basados en la buena praxis, analizando cómo hicieron las cosas para lograr los objetivos y así mejorar constantemente. Así mismo son personas que mantienen excelentes relaciones con los miembros de la organización, por lo que expresan necesidad de afiliación y orientación al logro.

Otro aspecto importante a considerar es el referido por Koontz y O'Donnell (1990) en relación con la gerencia efectiva y su filiación con el cumplimiento de los objetivos en la organización. Estos autores plantean la gerencia efectiva como un proceso o conjunto de acciones orientadas al logro de resultados de manera efectiva, eficaz y eficiente ya sea individual o mediante grupos de trabajo integrados, en donde predomina la calidad como característica de los productos bienes o servicios ofrecidos. En esta misma línea el autor Gitman (1986) se refiere a la gerencia efectiva como la aplicación de políticas, estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas, de acuerdo a principios o directrices que correspondan a diversas áreas en una organización. Esto con el propósito de convertirlas en prácticas habituales de la organización.

Para Johnson y Scholes (1999) la mejora continua en la organización requiere no sólo de una adecuada gestión sino que debe incorporar el control en dentro de los procesos de la gerencia efectiva, de manera tal de mantenerse en constante evaluación y poder corregir el proceso cuando sea necesario y ajustarlo a las necesidades de la empresa. Esto permitiría medir el desempeño de la empresa de acuerdo a los objetivos propuestos. Todos estos aspectos deben ser considerados y estudiados en los

contextos que correspondan de manera tal de garantizar el éxito de la praxis gerencial en cualquier ámbito.

La praxis gerencial en la actualidad debe superar los viejos paradigmas para adentrarse en lo nuevo, como consecuencia de la competencia proveniente de la globalización, se debe llegar a una revolución de la gerencia de acuerdo a Kuhn (1993), conceptualiza a los paradigmas y describe como una revolución científica se abre paso cuando en una ciencia sus postulados se cuestionan y emergen otros. No es menos cierto que con el estudio de las ciencias gerenciales en las universidades se están presentando nuevas teorías que obligan buscar nuevos paradigmas y consecuentemente la denominación de ciencia.

De esta manera Lakatos (1983), teoriza que un programa de investigación tiene éxito, si lleva a un cambio de problemas progresivos, y no tiene éxito si lleva a un cambio de problemas generativos. Ahora bien, si se ve la gerencia con pensamiento complejo, desde la visión de Morín, como fundamento para generar un pensamiento administrativo global y transdisciplinario que permita la conexión entre diferentes disciplinas científicas que favorezca la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en cualquier situación considerando a empleados y empleadores, proveedores y clientes, materia prima y proceso.

De esta manera también Seriexy (1994), plantea que solo se puede conducir eficientemente una empresa si se es capaz de poner en ella una visión compleja. Esta visión solo se logra cambiando, reemplazando total o parcialmente o revolucionando el paradigma actual de cómo se lleva la gerencia, ya que pareciera que los gerentes solo buscan su praxis de cómo resolver las problemáticas y no de llevar las organizaciones desde un enfoque científico por eso para Morgan (1998), las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo, dado a su complejidad. Como estudiosos de la gerencia se debe estar de acuerdo que estos cambios que son permanentes deben estar enfocados en el progreso a través del pensamiento complejo.

En contraposición a lo reseñado anteriormente, también podemos hablar de “mala praxis gerencial” cuando líderes y gerentes no son capaces de implementar los

principios gerenciales que han fortalecido y unificado a las grandes compañías del mundo, o cuando permiten que dichos principios sean utilizados no en beneficio de la organización sino de personas en particular, se socava la viabilidad comercial de la compañía. Cuando estos errores gerenciales no son puestos al descubierto y corregidos, se está en presencia de una mala praxis gerencial. Aunque ha existido desde siempre, la mala praxis gerencial es un fenómeno tan arraigado en los últimos tiempos que, si no se corrige a tiempo, acaba con la moral, la productividad y, eventualmente, la organización.

Tras décadas dedicadas a la gerencia del cambio, la mayoría de los líderes están de acuerdo con una sana insatisfacción con el statu quo es algo positivo; de hecho, buena parte de los gerentes considera que dicha insatisfacción debe ser alentada y promovida. Las organizaciones que alientan la insatisfacción con el statu quo obtienen muchos beneficios, como adaptabilidad, versatilidad y viabilidad a largo plazo.

Una mala praxis surge cuando los líderes promueven la insatisfacción con el statu quo, cuando realmente lo que quieren es una insatisfacción limitada y un cambio incremental, de modo que las operaciones actuales no se vean interrumpidas. Mientras que la insatisfacción con el statu quo es alentada, criticar las políticas y procedimientos corporativos es desalentado. La razón de esto, es que se prefiere la certidumbre a la incertidumbre. De esta reflexión, a los ejecutivos, gerentes y empleados no les gusta que los hagan pensar más allá de lo que es cómodo. De hecho, se resisten a hacerlo.

Promover una sana insatisfacción con el statu quo puede ser muy difícil porque los líderes se arriesgan a que gerentes y empleados no sean capaces de afrontar problemas para los que no están preparados. Por tanto, a menos que estén preparados para ello, los líderes no deben fomentar la insatisfacción entre gerentes y empleados. De lo contrario, los líderes se exponen a ser acusados por mala praxis.

Apoyar, guiar y compartir ideas es el secreto para dar poder a los empleados de la Era del Conocimiento. Compartir ideas es importante porque estas son la base de la creación de valor. Crear una cultura alrededor del intercambio de ideas para promover

el compromiso y, a la vez, hacer tras bastidores todo lo posible por contener dicho intercambio de ideas para controlar a la gente es una mala praxis. Por ello, la reflexión lleva a exponer a que es muy recurrente que en el mundo corporativo suele ser más apreciada la devoción que la innovación. A pesar del interés que hay en la innovación, la mayoría de las organizaciones prefieren el conformismo a la innovación, y la tranquilidad al cambio, hasta que la compañía se vea obligada a buscar nuevas ideas.

Así pues, la mala praxis puede ser evitada dejando de lado el típico control gerencial y acogiendo los principios de la Era del Conocimiento, es decir, alentando a los gerentes y empleados a intercambiar ideas, conocimientos, información y experiencias. La cantidad de información está aumentando tan rápidamente en esta época que se ha vuelto fundamental el intercambio de la misma como nunca antes. El ciclo de los productos se ha vuelto drásticamente más corto que en años pasados. Hace sólo una generación, una marca que hubiera durado durante años tiene ahora una menor esperanza de vida. Las grandes ideas ya no son capaces de sostener cultural y financieramente a una compañía como solía ocurrir en el pasado. La innovación se ha vuelto fundamental para que las organizaciones sobrevivan. Desafiar las ideas ya establecidas no es sencillo, pero los líderes no tienen otra opción si desean mantenerse en el mercado.

La mayoría de los fracasos corporativos de hoy en día surgen a partir de malas decisiones gerenciales; por una incapacidad de ver el mundo de otro modo. Sin embargo, pedirles a los gerentes y empleados que desafíen las ideas ya establecidas cuando los líderes no tienen la menor intención de hacerlo es una mala praxis. Cuando los líderes se aferran a las ideas que sirvieron en el pasado están haciéndole más honor a sus pasadas experiencias que asumiendo la realidad del negocio o del mercado. Si los líderes quieren que sus organizaciones sean más flexibles, deben estar dispuestos a desafiar sus ideas al igual que el resto de las personas. Desafiar las ideas ya establecidas supone mucha humildad. Los grandes líderes deben combinar humildad con una fiera resolución. La humildad supone que los líderes cuestionen sus prejuicios diariamente para encontrar nuevas soluciones. Una fiera resolución asegura la implementación de nuevas iniciativas.

Desafiar prejuicios supone repensar todo. Los líderes, gerentes y empleados suelen hablar de repensarlo todo, pero muy poca gente lo hace de verdad y aún menos personas se comprometen a repensarlo todo constantemente. Muchas personas tratan de repensarlo todo pero no logran ir más allá de sus propios prejuicios, perspectivas y agendas personales. De igual modo, la mayoría de las compañías no logran ir más allá de la eficiencia, la efectividad y el rendimiento a corto plazo. Comprometer a los demás para que lo repiensen todo cuando los líderes sólo quieren que los gerentes y empleados asuman la agenda de la compañía es una mala praxis. Esta mala praxis surge porque se valora más lo que se conoce o lo que funcionó bien en el pasado que un enfoque fresco.

Tanto gerentes como empleados deberían ser alentados a pensar creativa y críticamente cualquier aspecto de la organización. Se les debería alentar a cuestionarlo todo hasta que consigan mejores formas de trabajar o crear valor. Lamentablemente, la tiranía de la urgencia de hoy en día suele anteponerse a lo que es realmente importante. Algunas organizaciones consideran que repensarlo todo es importante sólo si redundan en ganancia a corto plazo. Pero esta forma de pensar desdibuja en realidad la motivación original de repensarlo todo, es decir, mejorarlo todo. Mientras que algunas organizaciones parecieran fomentar el pensamiento crítico en la superficie, en realidad sus obsesiones a corto plazo pueden resultar en manipulación y comportamiento poco ético. Repensarlo todo genera mejoras sólo si se repiensa todo con responsabilidad y éticamente.

Los líderes pueden evitar la mala praxis premiando y valorando genuinamente el quehacer de repensarlo todo. Las compañías que acojan esta práctica no sólo gozarán de los beneficios de un mejor rendimiento, sino además, de un crecimiento acelerado y de un desarrollo de sus empleados. Cuando la gente repiensa cómo hacer las cosas y tiene la capacidad de implementar sus nuevas ideas, comienza a sentirse más poderosa y capaz de producir verdadero valor para la organización y para los clientes. La mayoría de las compañías de hoy en día son complejas, exigentes e impersonales. Sin embargo, también pueden ser centros de trabajo creativo. Las organizaciones tienden a crear estructuras, sistemas y procesos que son inflexibles y sofocantes. Así

que no son capaces de crear ambientes de trabajo en los que los empleados se sientan cómodos y premiados por soñar e imaginar que todo es posible. En las organizaciones de hoy en día, hay muy pocas facilidades para ser creativo. Alentar a los gerentes y empleados para que intercambien ideas, sueñen e imaginen nuevos productos, procesos y modos de hacer negocio sin destinar recursos y tiempo para dichas actividades es una mala praxis gerencial. Esto sucede porque se antepone el realismo al idealismo, que es considerado el lugar natural de artistas románticos e inventores. Sin embargo, el idealismo es vital para crear un mejor futuro. Einstein creía que la imaginación es más importante que el conocimiento. Así pues, una falta de imaginación limita el cambio y el progreso organizacional.

Los altos ejecutivos deberían alentar a los gerentes y empleados a estrechar la brecha entre cómo trabajan hoy en día y cómo sueñan trabajar. Esto permitirá que aparezca en la organización una estructura horizontal, una red virtual, equipos autoorganizados y productos y procesos más rápidamente. Sin embargo, imaginar que todo es posible supone un nuevo enfoque con respecto a la organización y la gerencia, que impulse a gerentes y empleados a imaginar cómo hacer sus trabajos más rápido, mejor y más eficientemente, y a la vez crear más valor. Al mismo tiempo, soñar e imaginar debe coexistir con actividades tradicionales como: analizar, criticar y planificar.

En congruencia con lo anterior, también el principio de que todos los empleados son bienespreciados puede convertirse en una mala praxis cuando se aplica selectivamente para que algunas personas se sientan más valoradas, o cuando se les hace creer a los empleados que son más valiosos de lo que creen los líderes. Esto suele ocurrir cuando se trata de elevar la moral o para evitar las decisiones difíciles, como despedir empleados incompetentes. Esta mala praxis surge cuando la pretensión se antepone a la sinceridad. Los líderes deben tomar las medidas necesarias para valorar correctamente a los empleados. Y esto sólo se logra cuando dejan de valorar a los empleados tan sólo desde su propia experiencia y preferencias.

Por otra parte, también es oportuno mencionar, que hoy en día, la mayoría de las personas se sienten incómodas dando su opinión dentro de la organización en la que

trabajan porque tienen miedo de ser malinterpretadas o castigadas. La gente tiene miedo de cambiar de idea porque esto es normalmente considerado un signo de debilidad o propio de una persona incapaz de tomar decisiones.

La mala praxis resulta aquí de pedirles a las personas que expresen su opinión para después utilizar esta misma en su contra. Para evitar esta situación, los líderes deben crear ambientes genuinamente abiertos donde las ideas y las opiniones sean respetadas y debatidas, y no se prejuzgue a nadie inmediatamente. Esto significa preocuparse genuinamente por las ideas y sentimientos de los empleados no sólo porque es lo correcto sino porque crea un sistema de balanza a la hora de tomar decisiones.

A las organizaciones y sus líderes les cuesta mucho crear este tipo de ambientes porque los empleados suelen criticar al statu quo. Así que los líderes deben estar dispuestos a escuchar y cambiar de decisión. Pero no siempre lo están. Aunque parte de la tarea de una organización es reunir diferentes talentos y perspectivas en búsqueda de un objetivo común, la realidad es que aquellas tienden a sofocar la diversidad y a premiar la uniformidad. La razón de esto es que gerenciar una compañía diversa es más difícil que gerenciar una más uniforme.

Alentar la diversidad en toda la organización puede acabar con esta mala praxis. Acoger la diversidad puede fortalecer el trabajo en equipo, generar un pensamiento innovador, ayudar a las organizaciones a entender diversos segmentos del mercado y motivar a los empleados.

Es difícil mantener altos niveles de confianza en una organización sin una cultura corporativa que la promueva, cultive e, incluso, exija. Una organización puede exigir confianza si acaba con el temor y reconoce que a diario se comenten errores, y que la responsabilidad, no la culpa o el castigo, es la mejor manera de promover el control de calidad. La mayoría de las organizaciones y sus líderes fomentan el valor de la confianza y, a la vez, inspiran temor en sus empleados.

Esta mala praxis incluye el error de tratar de mejorar el rendimiento del empleado

asegurándole que así se ganará la confianza de la organización, cuando los líderes saben que la confianza desaparecerá tan pronto como el empleado se desempeñe pobremente. Esta mala praxis surge de anteponer la duda, la suspicacia y el cinismo a la confianza. Muchos líderes y gerentes han aprendido a impulsar el rendimiento a través del miedo. Es posible que esto rinda frutos a corto plazo, pero, a largo plazo, acaba con la moral y con la excelencia laboral.

El problema con los ambientes en los que reina el temor es que los empleados pasan más tiempo complaciendo al jefe que al cliente. El temor hace que el empleado se niegue a asumir riesgos o tomar decisiones. Los gerentes suelen estar más preocupados por salvar su cargo que por implementar cualquier innovación. Pero no puede haber innovación en una organización en la que no se le confía la creación de ideas al empleado. Los líderes y gerentes pueden acabar con el temor si les explican a los empleados cómo es que se genera confianza en la compañía.

En el mismo orden de ideas, si los empleados se quejan de que su trabajo no es satisfactorio o no los llena, pueden correr el riesgo de ser acusados por obstaculizar el rendimiento de la compañía. La disposición de los empleados a anteponer sus intereses a los de la compañía suele ser considerada una falta de lealtad hacia la organización. Forzar la lealtad del empleado puede ser beneficioso a corto plazo pero, a la larga, le costará mucho. Decirles a los empleados que la compañía les ofrecerá interesantes oportunidades de trabajo y luego ignorar esta oferta es una mala praxis, que surge de anteponer la conveniencia a la realización. Los líderes y gerentes pueden solucionar esta situación cumpliendo con su promesa de ofrecer buenas oportunidades de trabajo.

Muchos problemas relacionados con el desempeño en las organizaciones surgen no tanto por negligencia o incompetencia, sino porque las expectativas están mal definidas y son poco claras. La gente necesita saber qué es lo que se espera de ellas en el trabajo. Lamentablemente, los líderes y gerentes suelen creer que sus expectativas están claras cuando en realidad no es cierto, aunado a que en las organizaciones no hay muchas oportunidades para discutir este tipo de temas.

Cuando se valora más la retórica que las conversaciones directas, los líderes y gerentes terminan por culpar a los empleados por no haber cumplido con sus objetivos cuando estas nunca habían estado claras. Pero los líderes deben aclarar cuáles son las metas hasta el punto de que nadie pueda alegar que éstas no estaban claras. Asegurarles a los empleados que la organización los pondrá en cargos que les permitan cultivar al máximo sus talentos cuando los líderes saben que la organización no cuenta con los instrumentos, sistemas o compromiso necesarios para tal fin es una mala praxis gerencial, que surge de anteponer el corto plazo al largo plazo.

Los líderes y gerentes deben tomar la decisión de permitirles a los empleados mejorar su rendimiento; de lo contrario, la organización perderá la batalla por el talento y comprometerá su estabilidad futura. Atraer a la gente indicada se ha vuelto una tarea fundamental para las compañías. Y conservarla depende de que la coloquemos en el cargo más idóneo para que desarrollen sus talentos particulares. Las organizaciones deben superar el temor de que colocar a la persona más idónea en el cargo más indicado pueda ser visto como favoritismo o prejuicio.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no se toma en cuenta el punto de vista del empleado. Escuchar a todas las partes es difícil cuando hay que tomar decisiones estratégicas con rapidez. Por consiguiente, suelen ganar los puntos de vista más persuasivos y vigorosos. Pero esto significa un incremento de la manipulación política, lo que en definitiva socava aún más la posibilidad de que todas las opiniones sean escuchadas. Cuando líderes y gerentes aseguran que escuchar todos los puntos de vista es una forma de valorar al empleado y, sin embargo, no tienen en realidad la intención de escuchar a los empleados, estamos en presencia de una mala praxis gerencial. Al promover la actitud de escuchar todos los puntos de vista, creamos una cultura que fomenta la cultura, la innovación y un mejor pensamiento estratégico.

## **CONCLUSIÓN**

Luego de un análisis reflexivo, construyendo y deconstruyendo las vivencias y experiencias reflejadas en el constructo, de la mano con el método científico, que sin

perder su rigurosidad y nivel, pero con la flexibilidad holística particular, permitió, desarrollar una perspectiva o visión de gestión con un alto sentido humano, enalteciendo el valor histórico que ha tenido en el quehacer gerencial de la Universidad Venezolana, su gente, el empleado, el que camina por los pasillos y pernocta en los espacios día tras día, en sus diversos estratos o niveles, comprendiendo desde su perspectiva misma y tomando de ella, los aspectos o prodigios que puedan servir para la construcción de un proyecto de gestión decanal con miras al desarrollo sustentable de nuestra institución.

Este momento, es el apartado donde se declina el final o cierre de esta investigación, pero su vez representa un inicio maravilloso en poder ir profundizando aún más la temática planteada y su fenómeno; mixturando los hallazgos encontrados involucrando nuevos conocimientos y saberes a disposición del recurso humano que hace vida en nuestra universidad, en especial a los que se encuentran circunstancialmente en funciones directivas y gerenciales, que desde esas posiciones incorporen cambios favorables para el cumplimiento praxeológico de las diversas aristas que pueden influir en el mejoramiento y desarrollo sustentable de nuestra casa de estudios.

El sentido de pertenencia, la motivación, la valoración del personal y trabajo en equipo son quizá los factores iniciales que puedan trascender, ser aplicados con mayor detalle y puestos sobre la mesa en la praxis gerencial de la universidad, en sus diversos niveles; yendo o vislumbrando más allá, este sería el punto de partida en el rescate institucional de nuestra universidad, luego de que estos momentos tan críticos que se viven en nuestro país, pasen y venga el renacer y la reconstrucción de la nación, donde el valor humano sea la piedra angular a esculpir para el desarrollo sustentable no solo de la universidad como elemento clave del crecimiento y desarrollo de la sociedad si no del país.

Sin lugar a dudas, hay una necesidad latente y evidente, de hacer una mejor gerencia dentro de nuestra instituciones de educación superior, donde el conocimiento gerencial y su aplicación práctica tengan una evidencia más efectiva y eficaz, que el docente/administrativo/obrero – autoridad en función gerencial al menos maneje los

preceptos o postulados elementales en las ciencias gerenciales, en cómo manejar o cultivar un clima y cultura organizacional positiva, con un alto sentido humanista, donde se realcen los valores esenciales del ser para utilizarlos en pro o beneficio del hacer, beneficiando así al desarrollo sustentable tanto de la universidad como de cada uno de los integrantes que formamos parte de la misma.

## **REFERENCIAS**

- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (1999) Dirección Estratégica. Ed. Prentice May International Ltd. Madrid
- Gitman, Lawrence (1986) Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Harper & Row Latinoamericana. México.
- Koontz y ODonnell (1990). Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Ed. Litográfica Ingramex S.A. México.
- Kunh, T. (1993). Tensión Esencial. FCE, México.
- Lakatos, Imre. La Metodología de los Programas de Investigación Científica. Alianza Editorial. Madrid. 1983
- Mc Clelland, David (1989). Estudio de la motivación humana. Editorial Narcea. Madrid.
- Morgan, D. L. (1998). The focus group guidebook. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Sérieyx, H. (1994). El Big Bang de las Organizaciones; cuando la empresa entra en mutación. Buenos Aires., Ed. Granica.