

## EFFECTIVIDAD GERENCIAL EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Artículo



**Autora:**

**Yolanda Josefina Montoya Moreno.\***

Email: [yolandamontoya@hotmail.es](mailto:yolandamontoya@hotmail.es)

- Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador del Núcleo Académico Carabobo Venezuela. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMP-UPEL) y de la Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA).  
Orcid: <https://orcid.org/0000000221361281>  
Caribbean International University. Curazao. Magister En Educación (Mención: Administración y Supervisión de la Educación) Universidad de Carabobo. Licenciada en Educación (Mención: Lengua y Literatura) Universidad de Carabobo. Venezuela

### RESUMEN

Este artículo refiere la importancia de la efectividad del gerente en la direccionalidad de su organización universitaria para equipos eficientes en su labor. El propósito consiste en conocer la efectividad de la gerencia en la formación de equipos de alto desempeño, ya que para nadie es un secreto, que los gerentes o líderes dirigen a sus subordinados, como partes de su equipo de trabajo, a los cuales, en muchas ocasiones, ese personal no siente, que es tomado en cuenta por éstos. Tal así que en la praxis gerencial se observan pocos cambios sobre el verdadero perfil y accionar del gerente. La metodología es de tipo documental, basada en un diseño de investigación bibliográfico en el cual las fuentes de información utilizadas son secundarias, tales como libros y artículos de revistas. Y se logró reflexionar sobre los lineamientos idóneos del gerenciar con efectos proactivos.

**Palabras clave:** Efectividad, Gerencial, Organizaciones

### MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN THE FORMATION OF HIGH PERFORMANCE TEAMS PERSPECTIVA FROM THE UNIVERSITY OF ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

This article refers to the importance of the effectiveness of the manager in the directionality of the university organization for efficient in their work teams. The purpose is to determine the effectiveness of management in the formation of high performance teams, since it is no secret that managers or leaders lead their subordinates, as part of his team, to which, in often, such personnel do not feel, which is taken into account by them. Maybe so in managerial praxis few changes on the real profile and actions of the manager observed. The methodology is documentary, based on a bibliographic research design in which the information sources used are high, such as books and journal articles and managed to reflect on the appropriate guidelines to manage proactive effects

**Keywords:** Effectiveness, Management, Organizations

## Introducción

La gerencia es protagónica en la relación esencial que debe tener con el capital humano, de las estructuras educativas o empresariales. Al respecto, los encargados de llevar las riendas de esas asociaciones coinciden en considerar que la gerencia efectiva en uno de los factores más importantes que podrían ayudar a la proactividad de su personal.

Por consiguiente, es perentorio la demanda de contribuir a la formación y actualización de los gerentes que se encuentran a cargo de las organizaciones educativas privadas o públicas, es con el objetivo de propiciar mejores niveles de su ejercicio y de coincidencia con los requerimientos del puesto que ejecuta y por lo tanto, adecuar su desarrollo personal y creatividad en el andamiaje de las características del liderazgo, así como la eficiencia, eficacia y efectividad institucional a la cual sirve, y tener como reto principal, la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, de todo el recurso humano que disponga.

La efectividad gerencial es un tema que comúnmente se habla en las empresas o reuniones de trabajo, inclusive en las Universidades, como parte de la formación de los profesionales de las ciencias económico administrativas, sin embargo, pocas veces analizamos realmente de qué se trata, qué significa, qué elementos lo integran o cómo propiciarla.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Conocer las características de la efectividad gerencial para la formación de equipos de alto desempeño bajo la perspectiva de las organizaciones universitarias.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Indagar sobre el gerenciar con liderazgo en el contexto universitario para la efectividad

Explicar las características de la gerencia efectiva que involucre al capital humano en equipo de trabajo

Analizar los equipos de alto desempeño para el ámbito organizacional universitario.

El interés principal de este estudio realizado se centra, en el accionar del gerente, según su rol y competencias, ya que son individuos que forman parte de su organización, donde desempeñan funciones que ayudan al logro de los objetivos organizacionales al constituir equipos de alto desempeño, por todos los autores involucrados en el contexto. La metodología es de diseño documental con el análisis sistemático a través de la técnica documental de los trabajos realizados por: Drucker, (1955), Chiavenato (2011), Zammuto, (2000), Senge, (1991) y Wendell y Bell (1995).

Ciertamente, la gerencia efectiva argumenta el despliegue de equipos de alto desempeño, optimiza la productividad y solidez de la identidad organizacional, además ofrece patrones para coordinar con éxito las gestiones en las universidades, a través de un ineludible y efectivo proceso de comunicación, liderazgo y autoridad, vinculadas a las personas en las instauraciones, hacia un bien común, requisito esencial en las organizaciones inteligentes. (Senge, 1991). Por último se presentan las Conclusiones y Recomendaciones exponen de manera breve los resultados obtenidos.

## GERENCIAR BAJO LA VISIÓN DEL LIDERAZGO

En oportuno comenzar señalando a Drucker en su libro “The practice of management”, define a la gerencia como “*El elemento dinámico en cada negocio*” (Drucker, 1955), prosigue acotando que “*La gerencia es el elemento dinámico que le da vida a cada negocio, sin su liderazgo los recursos de producción solo se quedarían en recursos y nunca se convertirían en producción*” (Drucker, ob.cit). En razón a esta referencia, la gerencia es un elemento de fuerza en los las negociaciones emprendidas o proyectadas en el mundo de las transacciones, sean de parámetros comerciales educativos o empresariales.

Atendiendo a estas consideraciones, el termino efectividad dirigido al sector gerencial se esboza en el libro “Gestión de Equipos y Liderazgo” de Amozarrain, (2000)... *el propósito de esta discusión, un juicio individual de efectividad, es definido como un atributo cualitativo por un individuo para una actividad que es percibida por obtener un efecto deseable*”(p.269), es decir, que el gerente debe tener la competencia de la efectividad para lograr el éxito esperado, en su gestión, y así dar con el propósito.

En este caso se debe delinear bajo los conceptos de gerencia, eficiencia y efectividad considerando las teorías de gerencia efectiva y las teorías administrativas las cuales si se toma en cuenta el punto de vista de cada uno de los investigadores, se podría decir que sucede una situación similar a enfocar un microscopio sobre una muestra y luego cambiar de lente el microscopio, se observa la misma muestra, pero de una manera diferente dependiendo del lente que se utilice, siendo en este caso la muestra la organización educativa, y los lentes del microscopio las diversas teorías administrativas.

Esta argumentación, indica que la eficiencia se busca, abordando la manera de cómo los gerentes pueden mejorar la relación docente-tarea, para acrecentar la eficiencia, las concepciones de especialización del trabajo y división de la labor se mantienen aún como bases en el esquema de las características del trabajo de las organizaciones acertadas.

En este orden de ideas, hay que destacar, al liderazgo como función de la gerencia, ya que, un buen gerente tiene que ser un líder y poder lograr que sus subordinados actúen de manera correcta. En el caso de un liderazgo efectivo en la administración de un organismo la tarea primordial del gerente al ejecutar planes y programas, es integrar los recursos humanos en la institución, en su equipo de trabajo cooperador y entusiasta, para el logro de los objetivos propuestos. De allí, que un gerente efectivo, es aquel que hace que su personal sean activistas en todo lo referente a su organización de trabajo. Particularmente, en las universidades, cuando el director involucra a todos sus docentes, en la labor educativa, de una forma eficaz y de compromiso personal y colectiva, en su ocupación.

En consecuencia, el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo lo realiza para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos.

Al respecto, Chiavenato (2011) destaca que el liderazgo “*es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a*

*través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.24).* Dentro de esta perspectiva, gerenciar implica analizar la evolución y la situación presente, manejando la incertidumbre para poder diseñar y dirigir el curso de acción, que permita hacer realidad los objetivos que sea planteado alcanzar en la escuela como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

Según, Wendell y Bell (1995), 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 líder debe tener la representación de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que manda, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados ahí existen. Sin olvidar lo importante de tener la capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y “considerar” lo que expresa el grupo dirigido (Robbins, 2010).

1.- Inteligencia emocional, que según Mayer y Salovey, (1997), definen la inicialmente como: 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. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

2.- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

3.- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, entre otros.

4.- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas

5.- Al líder le gusta crecer y con él su gente. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

6.- Es magnánimo. Se refiere al atractivo, como forma de llamar, asumir y caer bien, en buena atención y ser agradable a los ojos de los individuos. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

7.-Es Transformador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido

8. El líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

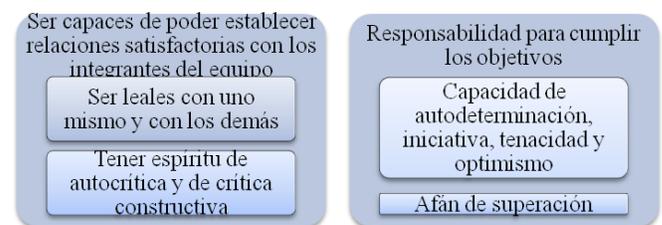
9. El líder, sabe manejar la información organizacional que saber cómo se procesa la pesquisa, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna.

Es evidente que para obtener equipos de alto desempeño, se debe primero formar equipos de trabajo, puesto que hay que incorporar a los trabajadores al camino del equipo, donde todos tengan responsabilidades equitativas y sin voz de mando, sólo la voz de la conciencia de cada cual.

Para lograr la integración del personal, con una visión conjunta es oportuno señalar los indicadores que forman una red para solidarizar a los equipos de alto desempeño en las organizaciones universitarias: integración armónica de funciones y actividades

desarrolladas por diferentes personas, responsabilidades compartidas por los miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, necesita que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común y a prender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor.

### Exigencias de los Miembros De Equipo



Nota: adaptado por la autora (2016)

### Los Equipos de Alto Desempeño

En toda estructura, hay un equipo constituido por sus miembros. Desde el origen de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

En lo relativo a equipo de alto rendimiento, este es definido por un conjunto de personas con habilidades y capacidades diferentes, que trabajan juntos para lograr un objetivo común, logrando mejorar sus resultados de manera continua. Para una organización estos equipos necesitan entenderse como una estrategia de negocio

Igualmente, cuando se habla de Equipos de Alto Rendimiento, inmediatamente surge el pensamiento de algo perfecto, sincronizado y de gran alcance, que se traduce en estrategias para funcionar bien, los valores de los individuos se potencian y a la larga se consigue lograr un resultado mucho mejor. Un "Equipo de Alto Rendimiento" es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Por otro lado, Díaz (2010), establece las siguientes consideraciones para los "Equipos de Alto Desempeño" (High Performance Team), y así lograr el desarrollo continuo, con los elementos:

- La fase en la que se encuentran los equipo, desarrollo, evaluación...
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Concordancia grupal: los valores del equipo: unidad, solidaridad, sentido de pertenencia, compañerismo.
- El rol del líder en un equipo maduro.
- Cómo conseguir un equipo capaz de autodirigirse.
- Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.

Sobre lo anterior, Lipman-Blumen & Harold J. Leavit (2000) definen el equipo de alto desempeño como:

Una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo". Y agregan: cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante.(p. 50)

Es evidente que la cita anterior, refiere a todos los miembros del equipo docente deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo podrán contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello y no dejar de lado, la comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los

miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

Considerando las bibliografías examinadas, se incluye que una buena gerencia, no puede ignorar el papel primordial y protagónico, que debe tener un director o gerente. Donde la formación de este gerente debe estar basado en su educación para dirigir y ser líder, y debe reunir un conjunto de habilidades y cualidades claves como gerente (Gómez, 2003)

Sin embargo, no se logra, tan fácil la gerencia efectiva en los centros u organizaciones, o en la organización como las universidades, donde las estructuras suelen ser complejas, y los roles de cada actor no están claramente fundados, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás, y mucho menos como el comportamiento de una de una institución educativa ejerce influencia sobre la sociedad.

Es así que, para crear una interrelación de la gerencia en las organizaciones universitarias sin olvidar las empresariales, no se escapa la necesidad de traer el concepto del clima organizacional y las relaciones interpersonales a los ejes estructurales para alcanzar el codiciado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización, especialmente las educativa a nivel superior.

Por consiguiente, la gerencia efectiva y los equipos de alto desempeño (binomio gerencia efectiva – equipos de alto desempeño), constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en el entorno laboral, y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En este trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicio, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización y haciendo reverberación de su perfil académico, lo cual repercute en la calidad de las organizaciones universitarias.

Sin obviar que, presentada en el grupo difiere con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión organizacional y por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar a establecimientos que como estas giran en tomo a la formación humana.

### CONCLUSIONES

En principio se debe mejorar la gerencia a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de más especificidad y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. Y en segundo lugar mejorar la efectividad a través del desarrollo personal y de formación concreta partiendo de la claridad, propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados, en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo.

Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto ayudará a gerenciar en base a la importancia de generar garantía de trabajo agradable y productivo, en donde se le haga saber a cada participante cuál es la intención de la organización universitaria, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se recomienda solicitar a los decanos o entes de este gobierno, propiciar talleres o

foros sobre las relaciones humanas donde ayuden a los asistentes a desarrollar y mejorar, según sea el caso, su comunicación con las personas, para así poder adquirir una mejor manera de expresarse mutuamente, es decir, escuchar y ser escuchado logrando un objetivo en común.

También deben planificar diversas actividades de autogestión para así obtener un beneficio y poder solventar la carencia de materiales adecuados para ejecutar sus labores diarias, involucrando en ellas a todo el personal, a los padres, representantes y comunidad en general.

### REFERENCIAS

- Amozarrain, M. (2000). Gestión de Equipos y Liderazgo. Consultado en Septiembre, 24, 2003 <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/gestequ/INICIO.HT> ML.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill
- Díaz, S. (2010). Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo, España: Madrid, Editora Díaz De Santos, S.A.
- Drucker, P. (1985). La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gómez, H. (2003): Artículo en la Web. [Disponible en]:[http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo) (consultado, Noviembre, 2015).
- Lipman – Blumen, J. & Leavit, H.J. (2000). “Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización”. Harvard Business Review, Deusto, 48 – 55.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. (2010). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 4ta. Edición.
- Mayer y Salovey, (1997). La inteligencia emocional se estructura como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas
- Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
- Sabino, Carlos. (2000). Metodología de la investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Wendell, F. y Bell, C. (1995): "Beneficios que proporciona el desarrollo organizacional dentro de las empresas".

---

Zammuto, R. (2000). Ideologías de gestión, cultura de la organización y los resultados de la innovación: una perspectiva de valores en competencia. (pp. 263 - 280) Thousand Oaks, CA : Sage Publications