

# Competencias gerenciales en la relación universidad-sector productivo como iniciativa de integración para el desarrollo

166

VISIÓN GERENCIAL

Recibido: 11-10-2006 • Revisado: 21-11-2006 • Aceptado: 01-12-2006

## Resumen

El punto de partida del presente artículo es la concepción que se tiene de la universidad con su entorno productivo como una de las iniciativas económico-productivas de la comunidad, que bajo formas asociativas y democráticas, intenta reproducir capacidad para extender a la sociedad la generación de bienes y servicios de calidad, e incluir en la gestión institucional a sectores tradicionalmente segregados de las dinámicas productivas. Se revisa literatura administrativa para declarar competencias que a la luz de los propósitos institucionales para involucrarse en el desarrollo del país, deben producirse desde la universidad y el sector productivo. Dentro de las más elementales competencias que propenden al desarrollo integral, están contempladas las competencias gerenciales, o sea, las competencias referidas a procesos básicos que apuntan a la optimización y hasta la maximización de logros, en actividades que son estratégicas para toda la organización. Se precisan como las más elementales de estas competencias, la investigación y manejo de nuevas formas de organización del trabajo para producir, servir y vender; búsqueda y gestión de capital de trabajo; sondeo y conducción de personal idóneo; indagación y manejo de tecnología, y la exploración y administración de nuevos nichos, clientes o mercados, entre las más relevantes competencias gerenciales que han marcado indicadores de una gestión productiva en muchas empresas.

**Palabras clave:** relación universidad-sector productivo, desarrollo integral, competencias gerenciales

## Abstract

### Management skills in the university-productive sector relationship as integration initiative for development

*The starting point of the present article is the conception of the relationship between the university and its productive environment as one of the economic productive initiatives of the community, that under associative and democratic forms, tries to reproduce capacity to extend to the society the generation of goods and quality of services, and the inclusion of traditionally segregated sectors of productive dynamics in the institutional management. Administrative literature is revised to determine skills that which should be generate from the university and the productive sector according to the institutional purposes to be involved in the country's development. Among the most elementary skills that tend to achieve an integral development, the managerial skills are contemplated, that is to say, the skills referred to basic processes that point to the optimization and even the maximization of achievements in strategic activities for the whole organization. These skills are the investigation and handling of new forms of work organization to produce, serve and sell; the searching and management of capital work, selection and direction of suitable personal; technology inquiry and handling, and the exploration and management of new niches, clients or markets, among the most outstanding managerial skills that have marked indicators of to productive management in many companies.*

**Key words:** university-sector productive relationship, integral development, management skills

\* Profesora Titular de la Universidad de Los Andes, Núcleo Trujillo. Dra. En Cs.Humanas. MgS en Gerencia de Recursos Humanos. Lic. En Administración de Empresas. Adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, que funciona como una plataforma académica de las carreras Administración, Contaduría pública y Ciclo Básico de Economía. Directora del Centro Regional de Investigaciones Humanísticas, Económicas, y Sociales (CRIHES). Ex Coordinadora de la Unidad de Investigaciones Económicas y Sociales. E-mail: omairadeberrios@hotmail.com

## 1. Introducción

Dentro de las principales categorías contextuales en el presente estudio están en primer lugar, la universidad pública autónoma, como objeto observable, entorno o ente organizacional, desde donde se generan algunas reflexiones acerca de su desempeño y de su nuevo protagonismo marcado por signos de involucramiento socioproductivo más que de acompañamiento social como ha sido entendida por buena parte de la sociedad. Se trata de una referencia a la universidad pública autónoma la cual representa un componente muy específico (leyes específicas) del Estado en tanto se comporta como la plataforma a través de la cual se proyecta en buena medida, su institucionalidad y compromiso social. En segundo lugar, se trabaja como categoría contextual, al sector productivo o comunidades productivas que conforman sectores particulares y populares dentro de una actividad de generación de recursos para construir signos de desarrollo productivo en el país.

Cuando se analizan mecanismos de relación de estos dos espacios, universidad y sector productivo, se requiere hacer pronunciamientos acerca de algunos esquemas administrativos como propuestas de gestión adaptable a las formas de relación posibles. Para hacer argumentaciones de este tipo, se requiere la reflexión teórica acerca de los esquemas de gestión en un controversial nuevo orden económico mundial y el análisis de la consecuente política de organismos públicos y privados en función a enfrentarse con las inconsistencias que se han advertido para este reto.

Se intenta establecer que en el contexto de la relación universidad y sector productivo es esencial advertir acerca de las confrontaciones y complejidades en el nuevo orden económico mundial de la “globalización”; entendido como el tránsito de una economía cuya producción que aseguraba el consumo interno de una nación o región, se dirige hacia una economía donde se produce para traspasar las fronteras del mercado en un marco de demandas globales, donde las más importantes decisiones se toman con sentido de universalidad y contradictoriamente con la exigencia de la atención a lo local.

En este marco de expectativas externas por atender (demandas hechas desde y por el sector productivo), y carencia internas insatisfechas (usuarios intra e interinstitucionales) emerge en la universidad la necesidad de actualizar sistemas tecnológicos comunicacionales y/u operacionales, para ser pertinentes –además de competentes– y abordar estratégicamente ramas de la producción y generación de servicios absolutamente rentables, que satisfagan las demandas externas que vienen desde el sector productivo, y cubran las carencias institucionales internas insatisfechas. Es la exigencia hacia la producción de bienes y servicios que comienzan a dejar de ser gratuitos para las universidades autónomas, en el ánimo de despertar interés en las comunidades de influencia (asociaciones y cooperativas) de absorber la producción de algunos bienes para generar eficiencia universitaria, y la prestación de algunos servicios que antes eran sólo imputados a la universidad, sin haber logrado ser eficientes. Por estas razones, en este estudio se parte de suponer que las universidades públicas que enfrenten este reto de comenzar a dar respuestas a su ineficiencia, deben programar transformaciones y complementar y/o alternar sus actividades, con actuaciones de orientación productiva que demandan cambios en la política institucional y en su propia administración, y que contribuyen de manera especial a la solución de la problemática del empleo en sus comunidades de influencia.

Todo ello coloca a la academia como un ente multifacético (más de una faz que la representa) que debe volcar fuerzas hacia un nuevo rol, hacia nuevas estructuras y nuevas estrategias. Las universidades se dirigen necesariamente hacia una nueva forma de gerenciar, que va desde, crear como fortaleza la participación y fomento de una función de apoyo y construcción de la economía del país, estimulando la fuerza de trabajo como vía principal para la reproducción-distribución de trabajo y riqueza, hasta promover la ejecución de servicios universitarios en organismos no universitarios como forma de extender a la sociedad competencias que antes no se contemplaban, pero que el contexto en el que deben moverse las universidades las hace recurrir al traspaso de sus fronteras (internas y externas).

Estas actividades se corresponden con lo que puede denominarse “paradigma tecnológico de la gerencia”, según el cual la universidad adopta un papel preponderante en el desarrollo económico regional y nacional, mediante la propuesta de soluciones a problemas de infraestructura, educación y tecnología; formulando y ejecutando además, una política que provea condiciones de producción y prestación de servicios para atraer a empresas, asociaciones y cooperativas, generar empleo y retener inversiones, entre otras acciones que le son consecuentes.

168

VISIÓN GERENCIAL

De alguna forma se puede señalar que la política universitaria de relación con su entorno, está subordinada a estos nuevos esquemas económicos, referidos al modelo de economía capitalista de orden global y al modelo de economía social que conjuntamente con el nuevo paradigma tecnológico, reclaman desde la universidad una nueva fuerza que mueva los procesos y servicios universitarios. Es así como las propuestas de reforma universitaria, deben estar movidas por la imperiosa y gran necesidad de inserción dentro del ordenamiento económico global-socializado.

Los referentes de este contexto económico e indicadores tanto de orden económico-sociales como de tecnología, así como el análisis del proceso de relación universidad-sector productivo, permiten articular la actuación universitaria, al marco general de la teoría económica. Por una parte, los economistas clásicos, dentro de los cuales destaca Adam Smith citado por Casilda (2004) en su obra *Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones* (1776), argumentaron que el conocimiento medido a través de la incorporación de tecnología, juega un papel importante en el análisis económico. De allí que la tesis sobre ventajas comparativas en el mundo económico, empresarial e institucional, sostiene que la diferencia entre organizaciones está en la tecnología. Es así como se demanda a la universidad autónoma pública que redefina su política de adquisición y generación de equipos físicos y no físicos que hagan posible su incursión en la complejidad de este entorno económico-social, que tiende a medir su efectividad a partir de la reproducción y uso de nuevas tecnologías, nuevos conocimientos, lo que se ha denominado los “*Know how*”.

Trasladando estas reflexiones a la necesidad de competir y superar a otras instituciones, la tecnología es para una universidad como institución, la primera opción estratégica, y por ende es la clave en la misión que cumple. Así la tecnología se entiende como manera de incorporar trabajo a la producción de bienes o generación de servicios y se convierte para toda organización en la principal fuerza que determina márgenes de beneficios e indicadores de crecimiento.

Por otra parte, Karl Marx, también interpretó al progreso del conocimiento y la tecnología, como destreza de los países del denominado primer mundo, para la reproducción del sistema capitalista a largo plazo; argumentando que la clave para países económicamente desfavorecidos estaría entonces relacionada con la promoción de cambios tecnológicos, los cuales van de la mano con la acumulación de riqueza que caracteriza al mundo de países desarrollados. Así, los cambios tecnológicos o avances en la tecnología y la acumulación, son la principal condición para la planificación del sostenimiento y perpetuidad del sistema capitalista, dentro del cual se ha levantado a la universidad como modelo de institución “eficiente”, que complementa la tesis de la acumulación, con la respuesta de la distribución del trabajo como antecedente de la riqueza.

Estos enunciados relacionados con tecnología, desarrollo y perpetuidad de un sistema a través del tiempo, son los que han orientado los supuestos acerca de la asignación de recursos y acerca de mecanismos de mercado (oferta, demanda, clientes, productos y servicios). En este sentido, toma relevancia la discusión acerca de los factores de producción, oferta y demanda, entre otros, en los espacios en los que se mueve la relación de la universidad con los sectores productivos.

Así se dibuja en el centro de esta relación, a la teoría de la producción, que hace referencia primordialmente al intercambio de servicios productivos entre la universidad y su contexto, en el cual el intercambio de servicios productivos se puede percibir como un problema relacionado con selección de técnicas, de proveedores, de clientes y mercados, que exige a la universidad

hacer eficiente su plan operacional, su misión y su visión institucional; ello permite inferir, acerca de la necesidad de gestionar las distintas formas de relación con su entorno, las cuales están representadas, en un marco de objetivos y metas de producción, sin que se pervierta la orientación ontológica, filosófica y epistemológica de la creación y difusión de conocimiento científico-tecnológico. Y nace aquí una gran expectativa para los universitarios, relacionada con la generación de ciencia y tecnología como fundamento básico de la gerencia institucional; exigiendo una gerencia comprometida con la asistencia para la innovación y el cambio, y fundamentada en la conformación de capital intelectual, como aspecto de la sustentabilidad de la actividad productiva a la cual debe comprometerse nuestra universidad.

## 2. Sustentación teórico-práctica de la relación universidad-sector productivo

Apoyando afirmaciones de García de B (2005), las políticas existentes en materia de ciencia y tecnología y en educación superior, así como los mecanismos institucionales denominados alianzas estratégicas, programas de base tecnológica, proyectos de innovación, entre otros, indican la existencia de escenarios posibles, y de formas alternativas de relación universidad-sector productivo de gran proyección, en el marco de las propuestas de financiamiento de la educación superior. De allí se deriva que este tema sea de principal atención en la discusión sobre modernización universitaria.

Se confirman en este sentido algunos progresos, en tanto se conocen formas de relación que van desde prestación de servicios técnicos, control de calidad, asesoría tecnológica, desarrollo de recursos humanos, análisis económicos, transferencia tecnológica, hasta el desarrollo de nuevos productos, como lo argumenta Espinoza (1999). Estas formas de relación universidad-sector productivo tienen como viabilidad algunos mecanismos administrativos-gerenciales en los

cuales descansan estas formas de relación. Entre algunos de estos mecanismos para articular estas formas de relación se conocen las citadas en el documento CRESAL/UNESCO (1994) en el cual se citan las siguientes: el mecanismo de las políticas de Estado en cuanto a inversión en ciencia y tecnología y capacitación ocupacional, la legislación sobre propiedad intelectual, y, las políticas institucionales sobre creación de fondos de desarrollo con lo cual se ejecuten préstamos para crear capacidad tecnológica en las universidades.

Pese a esta oportunidad, como fortaleza del contexto dentro del cual se han animado propuestas de relación universidad-sector productivo, se conoce un aspecto que bien puede entenderse como una amenaza-debilidad, relacionado con el hecho de que transcurrida ya más de la mitad de la primera década del siglo XXI, aún se mantiene lo que D' Onofrio (1997) admitía como flaquezas en esta materia, o sea, la no muy extensa capacitación acerca de mecanismos de respuesta, extensión y difusión de este nuevo reto. Así mismo, empresas y universidades manejan poca información sobre diversidad de formas de relación que favorezca a cada institución, y poco se han detenido a pensar que esta relación es una empresa. Aunado a ello existe poca información acerca de las posibilidades de generación de procesos productivos de base tecnológica, de transformación, por parte de las universidades. Además, es poco o no muy extendido el manejo de redes comunicacionales, por ambas partes; y por si fueran pocas las debilidades, son imprecisos o no advertidos, los campos y núcleos de experimentación y excelencia, como la fuente de muchas competencias, por parte de las universidades.

En este marco de declaración de competencias exigidas para la relación que se estudia, se mueven las principales categorías o conceptos que teóricamente la soportan; de tal forma que se confirma la importancia del punto de partida teórico-práctico del presente estudio, referido a la necesidad de reconocer que el "contexto" condiciona la relación universidad-sector productivo, tanto como algunos elementos teóricos-prácticos. Ello genera la importancia de identificarlos, analizarlos y generar más teoría a partir de ellos.

### 3. Razones del acercamiento entre la universidad y el sector productivo

De los estudios conocidos sobre contexto y competencias de la relación universidad-sector productivo, en el presente trabajo se resalta, entre otros enfoques, el aporte de Espinoza (1999), quien establece una visión optimista para dar a conocer iniciativas y estrategias de relación utilizadas en algunas universidades venezolanas y canadienses. Dentro de tantos razonamientos optimistas de la relación, planteados por este autor, es importante resaltar los criterios por los cuales se consolidan muchos programas de relación. Estos criterios se refieren entre otros, a la actividad económica de la región como fortaleza dentro del contexto inmediato de la universidad, y a la capacidad de la universidad de desarrollar investigación y formación de sus recursos humanos.

Estos fundamentos tratan de explicar el por qué se da la relación universidad-sector productivo, o cómo se aproximan estos dos espacios. Interrogantes en torno a los cuales se exponen seis razones básicas, todas de gran pertinencia en la construcción de un sustrato teórico de base que justifique desde la perspectiva teórica y la definición de un conjunto de competencias para la gestión de esta relación.

La primera razón que explica la aproximación de estos espacios, es la razón ecológica (“enfoque ecológico”, Espinoza,1999), según la cual la universidad y la empresa se aproximan por el determinismo del ambiente, más que por acciones particulares en cada una de estas organizaciones. Así, esta aproximación se va dando en tanto la necesidad de compartir los mismos insumos y los mismos productos y/o servicios que en cada uno de estos espacios se genera. Igualmente se van aproximando a partir de las actuaciones exitosas en cada uno de estos entes, que las impulsa a buscar desarrollo e incorporación de tecnologías.

La segunda razón de aproximación entre universidad y sector productivo, es la razón valor de los recursos (“enfoque dependencia de recursos”. Espinoza:1999) la cual resalta la

condición implícita que tienen los recursos de ser absolutamente esenciales en la organización, y de ser particularmente escasos, más cuando se trata de recursos específicos, como dinero para la universidad y tecnología para la empresa. De acuerdo a esta razón, estas organizaciones se aproximan en tanto la necesidad de contratar la prestación de algún tipo de recurso imprescindible y/o escaso, para un tipo de proceso que dependa directamente del mismo. Para abastecerse de recursos en estas condiciones, la empresa ofrece servicios o recursos a la universidad, y ésta a la empresa creando la figura de contrataciones.

Esta figura de contrataciones ha pasado en algunas universidades a la figura de corporación, cuando éstas junto con la empresa privada, y en algunos casos junto con la instancia gubernamental de la jurisdicción, establecen algún tipo de convenio, de donde emergen formas de control administrativo, que refleja una mayor interdependencia, menor autonomía en algunas modalidades, tomando en cuenta que existen algunos privilegios a los cuales las organizaciones ceden en un momento determinado, por el valor que representa algún tipo de recurso que media una modalidad de relación.

Una tercera razón del acercamiento entre universidad y sector productivo es la razón lógica del mercado (“enfoque mercado”. Espinoza,1999), según la cual se comienza a hablar en las universidades con la jerga de la mercadotecnia, incorporando exhortaciones, como, “minimización de costos”, “calidad del bien o servicio”, “precios competitivos”, “mercados globalizados”, y “segmentos de mercado”, entre otros. Ello hace que la universidad mire y reestructure dentro de sí, por exigencias de afuera, a la vez que a la empresa le obliga a exigir hacia dentro de ellas formas de organización del trabajo para extenderse hacia estructuras externas.

Es así como se entiende que bajo esta motivación (lógica del mercado) se desarrollan tanto en la universidad como en la empresa, lo que Espinoza (1999) denomina intra y extra infraestructura; lo cual se refiere a instalaciones físicas dentro o fuera de las instituciones para

trabajar con grandes proyectos como los de creación y transferencia tecnológica; en el entendido de que la empresa demanda tecnología y se comporta como el mercado que requiere la universidad, y, la universidad genera ciencia, innovación, profesionales y técnicos capacitados, como principal producto y servicio para la empresa como su mercado inmediato.

La cuarta razón para explicar el acercamiento de estos espacios, se refiere al concepto de desarrollo económico, sustentado en la creación de riqueza (“enfoque económico”, Espinoza, 1999), por medio del cual entendemos que existe un “deber ser” en cuanto a la participación de la universidad en el desarrollo económico, local, regional y nacional, que tiene un primer alcance en la generación de conocimientos y aplicación de tecnología en procesos productivos (para la empresa), que genere la posibilidad de crear empleos, aumentar el flujo de ingresos, y que haga más sólida y equitativa la base impositiva del Estado.

De acuerdo a esta razón, tanto la universidad como la empresa tienen sus propios procesos productivos, que aunque sean diferentes, convergen en la necesidad de abastecimiento (la siente la empresa), y en la necesidad de colocación (la siente la universidad). Así la generación de riqueza se da por vía del abastecimiento, tanto de tecnología como de recursos humanos; y por vía de la colocación, tanto del conocimiento y de recursos humanos capacitados, como de innovación generada, con potencial para ser aplicada a la empresa.

Una quinta razón de acercamiento entre universidad y sector productivo es la relacionada con argumentos de orden social, razón social (“enfoque socio-técnico”, Espinoza, 1999) como justificación de la incorporación de ciencia y tecnología en pro del beneficio de una comunidad determinada, en cuanto a su mejora de condiciones y nivel de vida. Según esta razón la universidad y la empresa se acercan, por una parte, como forma de hacer extensiva la ciencia, a una comunidad de intereses que la asume y la divulga (U-E). Por otra parte, como forma de adaptación a la sociedad del conocimiento y como forma de hacer social la

capacidad productiva de la empresa; es decir, que la empresa toma interés en ir incorporando nuevos productos y procesos para mejorar lo que demande la sociedad. (E-U).

Bajo esta razón de acercamiento, la academia puede generar participación de la sociedad, creando en ella mayores competencias, para su incorporación en el mercado laboral. En tanto que la empresa genera bienes y servicios con mayor tecnología, que redundan en la mejora de la calidad y nivel de vida de la sociedad, haciendo de ambas esferas los principales pilares en la construcción de una sociedad más humana.

Una última razón (sexta) de acercamiento entre estos espacios, es la razón de acción conjunta (“enfoque cooperativista”, Espinoza, 1999), según la cual tanto la universidad como la empresa están conscientes, en primer lugar, de la necesidad de fortalecerse y crecer como organizaciones sociales, cualquiera que sea la naturaleza del negocio al que se dediquen; y en segundo lugar, están conscientes de la necesidad de permanencia en la sociedad y en el mercado. Para cuyos propósitos deben definir sus facultades propias, de establecer alianzas en el marco del logro de beneficios en iguales dimensiones con extensión de beneficios a la comunidad. La necesidad de cooperar se deriva del reconocimiento de una organización a otra, de su potencialidad y capacidad real para generar bienes y servicios de gran valor desde el punto de vista técnico, económico y comercial, y que pueden compartir (inversiones y procesos administrativos) fortaleciendo su condición de emprendedoras.

Espinoza (1999) fuente de este aparte, precisa como principales proyectos orientados por esta motivación o razón cooperativista, a los proyectos de inversión, de riesgo compartido, la fusión de proyectos y programas que sumen recursos y superen limitaciones del mercado, entre otros aspectos. Desde esta razón se argumenta entonces el concepto de alianzas estratégicas como forma de implantar la autoridad compartida, procesos administrativos bajo régimen de controles compartidos, la propiedad de bienes y servicios compartidos; todo lo cual es consecuencia del principal hecho que materializa la alianza, como es el riesgo compartido.

La razón cooperativista, mueve a las universidades a establecer algunas formas de relación, que además de crear y fortalecer sus propias potencialidades, viene a formar parte de la necesidad de insertarse en el nuevo concepto de competencia basado en la capacidad de crear y ofrecer nuevos problemas (retos) y oportunidades tanto a la universidad como a la empresa, para obligar a cada actor a establecer alianzas, y es lo que hoy día se conoce como transcompetitividad.

172

VISIÓN GERENCIAL

#### 4. Involucramiento de la "gerencia" en la relación universidad-sector productivo

En esta sección se intenta, entre otros propósitos, justificar el por qué se ha dado en juzgar a la gerencia como basamento de orden teórico-práctico para que se pueda establecer una efectiva relación universidad-sector productivo. La gerencia como noción teórica, o como concepto operativamente es una vía para exigir cumplimiento, para precisar normativas y resultados, para que en esta relación que se analiza, se pueda dar lo planteado por Albornoz (1993) en relación al establecimiento de contratos, convenios y percepción de beneficios económicos para docentes e investigadores que se involucren en la relación.

La gerencia se ha manejado desde las dos últimas décadas del siglo XX, como una colección de técnicas, mecanismos, maneras de pensar acerca del aprovechamiento de las situaciones y formas de hacer que las actividades, tareas, programas y responsabilidades entre otras cosas, se cumplan a favor de propósitos organizacionales; generando prácticas economicistas con mayor tendencia que las de tipo humanista y social. Ello exige esfuerzos en la acumulación de conocimientos, técnicas o mecanismos, que incluyen manipulación del trabajo de otros y la astucia sobre otros gerentes.

A partir de los requerimientos y expectativas en el concepto de gerencia, muchas empresas están en continuo cambio, sustentándose como lo señala Bartlett (1991) en el juego de la competencia

(ventajas para competir con otros), y en la exigencia de la competitividad (generar actuaciones exitosas que los diferencie de otros). Desde estas dos acepciones se generan estrategias, dentro de las cuales han tenido mucha discusión, las estrategias para gestionar los procesos clave para competir. En este juego de actuaciones, las de generar y mantener ventajas comparativas, y las de generar actuaciones exitosas (ventajas competitivas), se enuncia como requerimiento básico el desenvolvimiento de la gerencia, como la palabra mágica que introduce el éxito por vía de la adopción de estrategias efectivas.

De esta forma el concepto de gerencia va más allá de la interpretación de su existencia en espacios donde los derechos son conferidos por la propiedad del capital o de cualquier otro medio de producción, entre otros privilegios (desempeño del rol de gerente por ser dueño o accionista de la empresa), va más allá de la repartición de poder estructural (gerentes por experticia comprobada en un área), hasta llegar a la separación de la administración y la operación (gerentes operativos); todo lo cual indica que la interpretación del concepto de gerencia es mucho más que la propiedad sobre el capital, la propiedad de la experticia, y el dominio de técnicas, para ocupar un concepto cargado de amplitud y profundidad sobre fenómenos empresariales, que se hallan dentro y fuera del contexto de cada empresa.

En muchas oportunidades la gerencia se ha reconocido como tratamiento para recuperar organizaciones enfermas, siempre y cuando la aplicación o desempeño de la gerencia se haga sin condicionantes como políticas o intereses distintos a los institucionales. Sin embargo, con todo lo que puede haberse dicho o escrito sobre gerencia, es posible reconocer que muchos gerentes aún no saben lo que es gerenciar, aunado a que la real Academia Española no ha establecido el uso del término, con una definición específica.

Se puede agregar a esta dificultad en la interpretación del término gerencia, lo que se observa en la práctica de muchos organismos tanto públicos como privados, donde se da un uso indiscriminado del término, cuando muchos funcionarios exclaman, abogan, exhortan por una gerencia que sólo hace

referencia a cambio de personas, puestos clave, destino de fondos, entre otros aspectos, sobre todo en el ámbito de organismos públicos. No obstante, en el presente estudio se toman reflexiones iniciales, acerca de la factibilidad de adoptar una postura teórica donde se reconoce una estructura de términos, que permitan aclarar la gerencia y sus principales referentes teóricos operacionales, de donde se deriven elementos factibles de aplicar en cualquier ámbito organizacional.

## 5. Estructura teórica de la gerencia

Dentro de innumerables y actualizadas contribuciones al entendimiento de este complejo significado de gerencia, se resaltan las no muy recientes pero muy vigentes apreciaciones de Sallenave (1995), quien sobre la base de la identificación del gerente, genera un cuerpo de términos a través de los cuales se infiere el concepto de gerencia.

A este concepto está ligado, en primer lugar, el proceso de “dirección” en el cual se desarrollan las acciones de “interpersonalidad” (trabajo de cara a cara con empleados y obreros), sin el cual no tendrían razón los mecanismos Motivación, Liderazgo y Comunicación, que le son absolutamente inherentes. O sea, que para hablar y trabajar con algunos de estos tres mecanismos de dirección, es necesario entender que hay que desarrollar acciones cara a cara. Se involucra dentro de estos conceptos, en segundo lugar, a la responsabilidad de traspasar fronteras impersonales hacia relaciones interpersonales, como exigencia para tomar decisiones en un área específica y con una orientación hacia la solución de problemas generales.

De allí se deriva la necesidad de manejar más allá de la función de dirección una función de gerencia que trascienda las disposiciones establecidas formalmente para hacer cumplir, hacia disposiciones informales e ingeniosas para reducir la diferencia entre lo que la organización exige formalmente y lo que el trabajador está

dispuesto a dar (casi siempre esta medida es distante en organizaciones enfermas). Es lo que permite apreciar los mecanismos de Liderazgo, Motivación y Comunicación, como categorías básicas de la gerencia, las cuales son la base del éxito en el cumplimiento de metas; cada uno de estos mecanismos de la dirección de empresa tiene sus propios referentes, los cuales se operan según los criterios que se establezcan como de mayor alcance.

Por ejemplo, una empresa puede considerarse como de mayor relevancia, ejercer una gerencia fundamentada en un liderazgo centrado, entre otras alternativas, en la producción, en la operatividad, dejando por sentado que la gente asume responsabilidades sin la presencia necesaria de un líder. Puede además optar por la conveniencia de mecanismos motivacionales orientados por la permanencia y promoción de grupos de trabajadores reconocidos con marcas de efectividad que incitan el sentido de la competencia (socialización de las metas). Y puede optar además por esquemas comunicacionales flexibles donde se obtenga información y respuesta por vías formales y rápidas. Puede entonces, hablarse de categorías de liderazgo, de motivación de comunicación, como alternativas selectivas, que marcan la diferencia en los estilos de gerencia, al menos en aspectos apreciables y/o medibles.

Considerando que no se agotan las dimensiones que definen la gerencia, asumida ésta como constructo teórico de gran extensión, se reconocen un grupo de variables que se asocian en el presente estudio a lo que Sallenave denominara “ejes estratégicos”, para hacer referencia a aquellos propósitos y medios hacia los cuales dirigir las acciones de reforzamiento de la dirección, donde exista mayor necesidad de generar eficiencia e impacto.

Dentro de estos ejes, se conocen como válidos aquellos puntos o procesos clave, con los cuales las organizaciones aumentan el nivel de eficiencia deseado, y el nivel de impacto requerido para competir. Todo ello pudiera contribuir a mejorar la noción de gerencia, si es que realmente se admitiera imprecisión de su dimensión teórico-conceptual. Es posible que el problema pudiera centrarse a una



práctica interesada de parte de cada contexto donde ésta se implementa; es decir, puede ser un problema de la concepción de gerencia desde el sector público (donde la interpretación de la gerencia está centrada, entre otros aspectos, en lo político) y del sector privado (intención de maximización de beneficios manteniendo ciertas apariencias). Así, en definitiva se infiere, que existe variabilidad en la interpretación del concepto de gerencia, admitiéndose que más que una falta de conocimiento del término, se ha intentado hacerla exclusiva de algunos contextos, cuando en su operacionalidad la gerencia ofrece ventajas en todo tipo de entes donde ésta se implemente, y especialmente genera impacto, cuando se involucra en aspectos como los que trataremos enseguida.

## 6. Gerencia de procesos como la variable de mayor operacionalización

Para aclarar definiciones, y adaptar este término a la relación universidad-sector productivo, es importante establecer una búsqueda más allá de los enunciados o afirmaciones que coinciden con lo que hasta ahora se ha dicho sobre gerencia. En este sentido, tras la definición del término, está la determinación de procesos básicos a gerenciar, donde se presume está el requerimiento de un profesional que domine ciertas competencias. Dentro de estos procesos, se han considerado en el presente estudio, los especificados y analizados por Navarro (1999) investigador del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) quien ha fijado algunos procesos como áreas de prioridad para gerenciar.

El primer proceso es el de producir y/o servir y vender, que hace referencia a las actividades básicas de fabricación de un bien o un servicio y su correspondiente colocación en los mercados. Así, las expectativas de mantener ritmos de producción y prestación de servicios, y su permanencia en el mercado, son actividades que exigen un alto nivel de conocimiento, uso de tecnología (instrumental y procedimental), y mecanismos administrativos que garanticen eficiencia, calidad, menor costo y menor tiempo.

Un segundo proceso básico donde se deben ejercer acciones de gerencia, es el de obtener y manejar recursos de capital, funcionalmente denominado como gerencia de finanzas, cuya actividad básica es la de obtener y disponer del dinero con el cual será posible producir y vender; requiriendo alto nivel de información bursátil, alto nivel de conocimiento de disponibilidades, fuentes de financiamiento y obligaciones de la empresa.

Otro proceso básico de la gerencia es el de obtención y manejo del recurso humano, bajo la expectativa de asegurar empleo de personal calificado para funciones especializadas, asegurar efectividad de programas de mantenimiento, capacitación y desarrollo de personal, con miras a manejar un recurso humano que aumente la productividad de la empresa; lo cual exige competencias para gerenciar, tales como conocimiento actualizado sobre empleo y organización del trabajo, manejo de tecnología procedimental, que incluya la autodesincorporación y desincorporación cuando sea necesario.

En otro bloque de procesos básicos a gerenciar, se señala al proceso de obtención y manejo de tecnología, el cual exige acciones de selección y adecuada utilización de la tecnología que se requiere. Acciones para optimizar la manera como la empresa usa y transforma conocimientos sobre sistemas físicos (maquinarias, equipos, hardware) y adapta sistemas procedimentales como software, que cada vez más son la base de la actualización y mejora de las organizaciones de hoy.

Igualmente importante es el proceso de obtención y manejo de información, el cual se desarrolla a través de las actividades de acumulación de datos, registros, información, hechos y eventos imprescindibles para tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas, así como ayuda a aumentar operacionalmente la capacidad de almacenamiento de información, la cual es la base del crecimiento y de la actualización e incorporación a nuevos esquemas económicos operativos.

Un tercer y último bloque de procesos a gerenciar, incluye al proceso de obtener y manejar clientes y mercados, el cual ha sido

primordialmente considerado como ámbito efectivo de la gerencia, por ser la función clave del éxito, de acuerdo a las más recientes propuestas sobre gerencia. Implica desarrollar actividades que mejoren ya no las expectativas del producto, sino de la red de distribución, creatividad publicitaria, posicionamiento, y la creación de nuevas necesidades que justifiquen los rediseños y la diversificación de la línea de producción. Esto ha hecho que se establezcan diferencias entre la orientación al mercadeo (trabajar en función al consumidor) y la orientación a la venta (trabajar en función a la empresa y sus vendedores).

Analizando esta sencilla especificación de procesos que definen la emergencia de la gerencia, se determina que ésta, pese a que se pudiera interpretar como un constructo teórico mediante el cual se manejan muchos supuestos, tiene una implicación eminentemente operativa e instrumental, a partir de la cual se combinan muchos conceptos y contenidos empíricos, que son los que facilitan calificarle como mecanismo, modelo o esquema viable, aplicable, funcional y efectivo, de donde se puedan tomar elementos para la gestión de la relación universidad-sector productivo.

## **7. Desarrollo al cual propende la universidad con su entorno productivo: Base del cumplimiento de la responsabilidad social institucional**

La relación de la universidad con su entorno productivo es una de las iniciativas económico-productivas de la comunidad, que bajo formas asociativas y democráticas, intenta reproducir entre otros aspectos, capacidad para extender a la sociedad la generación de bienes y servicios de calidad, e incluir en la gestión institucional a sectores tradicionalmente segregados de las dinámicas productivas.

Esta es una forma de interpretar la visión integral del desarrollo, la cual va más allá de la complementariedad entre las políticas económicas,

sociales, ambientales, ordenamiento democrático, capital humano y ciudadanía, para ser interpretada como el “sentido mismo del desarrollo” y la base del cumplimiento de la Responsabilidad Social Institucional. Sobre la base de este compromiso, se entiende que el desarrollo integrado de una comunidad no puede sacrificar a las personas o su hábitat natural en aras del crecimiento económico de las comunidades de influencia de la universidad; sino que, progreso y crecimiento requieren hoy día, traducirse en una satisfacción cada vez más amplia de las necesidades colectivas mediante proyectos desde la universidad. Vale decir, que el desarrollo de las comunidades de influencia de la universidad, no debe apuntar sólo a responder a las crecientes ansias de consumo, que, por legítimas que sean, no agotan las aspiraciones respecto a la calidad de vida, en la cual están comprometidas las universidades y el sector productivo.

El desarrollo económico de sociedades menos favorecidas desde el punto de vista de la producción, consumo y desarrollo de calidad de vida, de acuerdo a las aseveraciones de Amartya Sen (Premio Nobel de Economía 1998, y citada por Casilda, 2004) debe tener dentro de sus principales metas, construir un clima social y humano de mayor seguridad y confianza en las instituciones sociales, económicas, políticas y culturales, dentro de las cuales están las universidades y las empresas. También debe consolidar un orden político democrático con más participación de las personas en la gestión y las decisiones de las instituciones públicas; debe además difundir el bienestar hacia quienes tienen menos acceso a los beneficios de la modernidad. Debe realizar proyectos donde los ciudadanos adquieran un mayor sentido de compromiso y pertenencia respecto de la sociedad en que viven, buscando la protección y mejora del hábitat natural. Este conjunto de procesos virtuosos, compone la materia que da forma integral al desarrollo hacia el cual debe propender la visión de la universidad y del sector productivo en aras de cumplir con los propósitos de la Responsabilidad Social institucional; requiriéndose para ambas partes el facultamiento de sus miembros en las competencias que le permitan la propensión hacia ese desarrollo.

Dentro de las más elementales competencias que propenden al desarrollo integral y al cumplimiento de logros en materia de responsabilidad social, están contempladas las competencias gerenciales que se exponen para relacionar a la Universidad autónoma con su entorno productivo; o sea, las competencias referidas a procesos básicos que, entre los principales retos, apuntan a la optimización y hasta la maximización de logros en actividades que son estratégicas para toda organización, es decir, búsqueda y manejo de nuevas formas de organización del trabajo para producir o servir y vender; indagación y gestión de capital de trabajo; exploración y conducción de personal facultado; investigación y aplicación de tecnología y nuevas maneras de cumplir los procesos; y finalmente, la búsqueda y manejo de nuevos nichos, clientes o mercados, entre las más relevantes competencias gerenciales que fundamentan la generación de indicadores de gestión, como característica principal de organismos que propenden al éxito.

Cuando se convive en el día a día, con la práctica real de las instituciones, se perciben, con angustiante claridad, las serias limitaciones que, en cuanto a competencias, tienen los académicos, y se observan las confusiones que tiene el sector productivo acerca del desarrollo. Existe para ambas partes una inmensa relatividad y complejidad del problema de desarrollo; en esto inciden además los fracasos y aciertos de las políticas económicas que se erigen a espaldas del compromiso que tienen ambas instituciones. Se aprecia entonces la necesidad de hacer efectivas y permanentes las iniciativas de relación entre ambos espacios, meta hacia la cual se perfilan estas competencias gerenciales, asociadas a procesos básicos que en distintos negocios y escenarios, han desarrollado muchas empresas exitosas desde el punto de vista del impacto en la sociedad que generan sus logros, y que se entiende como los principales rasgos del concepto de responsabilidad social.

## 8. Apreciaciones finales

Se entiende que para encarar desafíos relacionados a la contribución al desarrollo

de una comunidad, se necesitan desde la universidad autónoma pública, realizar múltiples transformaciones que deberían asentarse en los nuevos valores institucionales, que a su vez, tienen directa relación con el componente ético de responsabilidad social empresarial, bajo cuya filosofía se gesta la cultura de la solidaridad.

Históricamente, las características de las políticas universitarias han estado relacionadas a la explicación ontológica, filosófica y epistemológica, de los acontecimientos relacionados con el desarrollo económico; mas no han sido orientadas a la acción estratégica de su construcción. El modelo de pensamiento económico reinante desde finales del siglo XIX, ha involucrado la interacción entre estructuras internas y externas (exportación e importación), intensificándose los principios del capitalismo con el auge del comercio internacional (dos últimas décadas del pasado siglo XX en adelante) y consolidando una estructura de productividad basada en la venta de materias primas, y la compra de productos elaborados. El requerimiento de las exportaciones y la entrada de capitales, tuvieron un impacto profundo en las diversas empresas, e igualmente ejercieron influencia en las políticas institucionales, y las universidades no escaparon de esta influencia. Estructuras económicas, sociales y políticas durante este período, tuvieron como fundamento filosófico, este esquema de desarrollo.

En consecuencia, en el transcurso del pasado siglo XX, las organizaciones basaron su participación en el desarrollo económico, desde este modelo abierto a las exportaciones de las principales materias primas y a la importación y/o comercialización y distribución de bienes y servicios, en vez de la propensión del desarrollo industrial, pues esa era la "lógica" impuesta por el sistema de capitales. Así, las universidades ofrecieron carreras que apuntaban a la perpetuidad de esa lógica y favorecieron el crecimiento de un sector "productivo" que registraba década a década, un desproporcionado crecimiento del sector importación, comercialización, distribución y servicios, y un decrecimiento y estrangulamiento del sector industrial.

En este contexto económico-productivo se intenta hoy día exaltar el tema de las competencias para gerenciar la relación de la universidad autónoma pública con el sector de la producción, de la industria, de la manufactura, o sea, se quiere hacer despertar de un estado de letargo, pues ya no estamos en el sueño de entrada de capitales por una suerte de magia, que de la misma manera “mágica” fue gestando y propagando una especie de inconciencia colectiva en cuanto a la necesidad de producir. La universidad y el sector productivo llevan como principal aspecto de su Responsabilidad

Social Institucional, la apertura de posibilidades para generar divisas de manera orgánica, es decir, produciendo y vendiendo, en vez de “vendiendo y comprando”. De manera que desde la universidad se están desarrollando proyectos de colaboración con el entorno productivo y desde éste en colaboración con la universidad, para revertir la lógica; no en detrimento de las bondades de la inversión privada, o de la propiedad del capital, sino en detrimento de la sola reproducción del capital, para poder exaltar y favorecer la propiedad social de los medios de producción y la reproducción del trabajo.

## Bibliografía

- ABORNOZ, M. (1993). *La universidad con el sector productivo en Argentina*. San Pablo: CYTED
- BARTLETT J. (1991). *Empresas competitivas*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- CASILDA, R. (2004). *Reflexiones sobre el desarrollo económico integral latinoamericano. El componente ético y la responsabilidad social corporativa*. Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Agenda ética pendiente de América Latina. Montevideo, Uruguay.
- CRESAL/UNESCO (1994). *Universidad y Mundo Productivo*. Unesco, Caracas.
- D'ONOFRIO, M. (1997). Vinculación entre universidad y sector productivo en los años 80' en Latinoamérica. En *Revista Venezolana de Gerencia* No. 2. CONDES. Astrodata, Maracaibo.
- ESPINOZA R. R. (1999). *Naturaleza y alcance de la relación universidad-sector productivo*. CONDES, EDILUZ. Maracaibo.
- GARCÍA DE BERRIOS, O. (2005). Racionalidad del Modelo Administrativo que subyace en las actuales formas Universidad-Empresa. En: *Revista EDUCERE* No. 27, Universidad de Los Andes, Mérida.
- NAVARRO, J. C. (1999). *La toma de decisiones gerenciales. Notas de estudio* I.E.S.A. No. 2. Ediciones I.E.S.A.
- SALLENAVE, J. (1995). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Norma, Colombia.