

---



LA GERENCIA UNIVERSITARIA  
EN EL CONTEXTO DE LA  
NUEVA ECONOMÍA



Dr. Humberto Rosendo

---

Coordinación Editorial  
Villegas y Asociados, 2011

**INDICE**

		p.p
	Prologo	4
	Introducción	5
I.	La Realidad de la Gerencia Universitaria	7
	Insuficiencias gerenciales	11
	Requerimientos para la transformación de la gerencia universitaria	17
	Exigencias de la nueva economía a la gerencia universitaria	19
II.	Enfoques Gerenciales	24
	La Nueva Economía	24
	La Gerencia del Conocimiento	27
	La Ecología Social	32
	Gerencia Compleja	35
III.	Enfoques de Liderazgos	37
	El liderazgo compartido	37
	Los líderes cosmopolitan	38
	El autoliderazgo	38
IV.	El gerente universitario	40
	Procesos Administrativos	42
	Procesos Organizacionales	43
	Estilos Gerenciales	48
V.	La Organización Universitaria	51
	Universidades Privadas	53
VI.	Una nueva visión de la gerencia universitaria	55
	A modo de conclusión	64
	Referencias	65

## PRÓLOGO

Hablar de una gerencia para la universidad privada acorde a la nueva economía implica una seria tarea de reflexión sobre el futuro y obliga también a un planteamiento sobre lo que se ha hecho y lo que toca por hacer. La necesidad de partir de la realidad es básico, ya que la gerencia tiene a la vez de una postura ontológica, una práctica que se concreta en la cotidianidad.

El libro lo hace, en un lenguaje sencillo, apoyado en la información documental y empírica más reciente disponible, al abordar temas claves para comprender los desafíos que actualmente enfrenta la universidad: la realidad empírica de la gerencia por una parte, y por la otra aportes teóricos de la gerencia; el liderazgo y el gerente universitario. A través del análisis y confrontación de estas temáticas, la obra logra el objetivo que se propuso su autor de reconfigurar una nueva visión de la gerencia universitaria que responda a los requerimientos de la nueva economía.

Con tales aportes, este libro sin duda contribuirá al proceso de transformación de la gerencia universitaria, hecho que ha cobrado un fuerte impulso con las teorías gerenciales contemporáneas. Los cambios permanentes que se dan en la sociedad y en el conocimiento obligan a las universidades a asumir el reto de re-crearse, en vez de refugiarse en esquemas tradicionales ya desfasados.

Esta nueva idea de gerencia para la universidad privada, necesariamente tiene que partir de teorías fundamentales como la gerencia del conocimiento, la ecología social como un enfoque de la teoría de sistema y la gerencia compleja por cuanto debe configurar una gestión que afiance la legitimidad de la institución a favor del bien colectivo, la cooperación que exprese la sinergia de los actores, y la confianza que asegure creer en el otro y actuar como sujeto digno de merecer credibilidad. Elemento clave del nuevo concepto de la gerencia universitaria será el compromiso constante con la innovación.

Este, libro es, sin duda, una importante contribución para construir un espacio de reflexión sobre la gerencia y la universidad privada. Los antecedentes académicos de Humberto Rosendo lo acreditan para ofrecer un estudio propositivo como este. Sus largos años como gerente en instituciones universitarias privadas, representan el mejor aval de esta obra, la cual esperamos pueda suscitar el debate entre los lectores interesados en la temática.

Dra. Crisálida V. Villegas

## INTRODUCCIÓN

La nueva economía basada en el conocimiento que se soporta sobre Internet, se ha convertido en un acelerador de expectativas, ideas y negocios. Por su parte, el conocimiento se ha convertido es sinónimo de versatilidad y capacidad de adaptación a una realidad que por su misma naturaleza no es estática, sino de un dinamismo inquebrantable.

Las transformaciones y la dinámica operada en la sociedad, cada vez más exigente en su necesidad de aplicar las nuevas tecnologías asociadas a la creación y puesta en práctica del conocimiento, el cual crece día a día en volumen y calidad, promueven cambios radicales en la gerencia universitaria, con miras a la conformación de nuevos paradigmas de alta inclusión y apertura, orientada a una mayor integración entre los centros educativos y la comunidad.

Lo planteado inclina la balanza hacia el polo de la gestión, lo que implica diseñar un buen gobierno universitario que consiste en dotarlo de los medios que lo hagan capaz de liderar y gestionar el cambio, sin sacrificar las tradiciones académicas, conciliando el encuentro constructivo entre los diversos actores, mediante el aprendizaje organizacional efectivo, lo cual supone la inducción de los valores corporativos alrededor de los cuales se teje el espíritu y la acción de la gestión compleja, vale decir, ampliamente interconectada.

El gerente como ente partícipe del acontecer universitario, debe actuar como agente de cambio en una realidad compleja y con múltiples retos. En este sentido, debe lograr competencias que le permitan ofrecer servicios de investigación y asesoría tanto a la industria como al comercio de la región y del país ampliando incluso, el campo de respuesta al ámbito internacional. Es así como el gerente tiene inherencia en la productividad de las universidades públicas y privadas. Debe, además asumir los retos planteados por el mismo dinamismo de la competitividad de las organizaciones y mayores exigencias planteadas por la globalización.

De ahí que el gerente, debe adquirir una educación gerencial de alto nivel que implica formación y capacitación. La primera tiene que ver con la formación humana integral; la capacitación por su parte con todas aquellas acciones gerenciales de los procesos universitarios, que le permiten en el plano social, asumir y desempeñar una gestión acorde a las necesidades de la educación y de la sociedad del conocimiento.

En este contexto, Drucker (2006:75) establece, que “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”. De esta manera sirve como punto de partida, para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad, en concordancia con los principios de la nueva gerencia.

Peña (2005:58), al referirse al tema de las universidades afirma que “son organizaciones complejas dedicadas a la producción, al cultivo, la transmisión y aplicación del conocimiento avanzado”. Quienes trabajan en ellas, sus docentes e investigadores son habitualmente profesionales expertos en un campo especializado del saber, por lo que su actividad exige una gran dosis de libertad y autonomía para propiciar la creatividad.

No obstante, en la realidad suelen presentarse prácticas burocráticas que distorsionan el auténtico espíritu del cuerpo. La academia es reducida en diversas ocasiones al ejercicio profesional individual. Su pasión no es el dominio de las ideas por la búsqueda incansable de la verdad; sino que en oportunidades se subordina el conocimiento y su difusión a la **vanidad académica**, entendida esta categoría como presunción de logros aparentes o insustanciales reportes académicos que no aportan nada al mejoramiento de la educación universitaria. Se limita así el concepto, efectos y resultados de la academia.

Por su parte, en las universidades privadas se evidencia la existencia de duplicaciones de funciones, líneas de autoridad que se entrecruzan y métodos desactualizados de gestión. Otra de las características acentuadas que tienen estas organizaciones es el no poseer un plan de costos operativos, ni sistemas de precios, que optimicen su eficiencia.

Intentar comprender como se ha instaurado tal situación en la gerencia universitaria involucra procesos complejos entre los cuales se encuentran los referidos estilos gerenciales, las características motivacionales, la formación y actualización, así como la resistencia al cambio. Al respecto Ruiz (1998), plantea que una de las barreras fundamentales de la innovación es la posición ambigua de los directivos.

Es evidente, entonces, que en el contexto de la nueva economía; entendida como una forma alternativa de producir, en la que prevalece el trabajo por sobre el capital y en una época en que la incertidumbre es alta; la gerencia universitaria no

ofrece respuestas adecuadas para satisfacer la multiplicidad de las necesidades estructuralmente ligadas a estas instituciones educativas y a su entorno social.

De ahí las reflexiones que se presentan en esta obra, que si bien parten de la necesidad personal del autor y de su experiencia como miembro del equipo gerencial de instituciones de educación universitaria de carácter privado, aspiran a satisfacer las necesidades de transformación de un colectivo.

### **I. La realidad de la gerencia universitaria**

La revolución digital, el continuo crecimiento y la rápida obsolescencia de la información y del conocimiento, la globalización y la nueva organización del trabajo, entre otros, incrementan de forma continua y acelerada la complejidad de la sociedad y plantean con urgencia la necesidad de nuevas interpretaciones de la realidad, buscándose en las instituciones educativas, especialmente en las universitarias, indicaciones para nuevos discursos, que ayuden a comprenderla y a manejarse dentro de éstas.

Ante este panorama, surge la llamada nueva economía ligada, a la revolución tecnológica como es una nueva forma de producir, basada en el conocimiento y que impulsa según Rodríguez (2003), altas tasas de crecimiento de productividad. En este contexto, las instituciones se organizan para generar, adoptar y adaptar conocimientos de diversas naturaleza (científicos, humanistas, tecnológicos, gerenciales) así como para difundirlos y usarlos. En este orden de ideas, se visualiza un desarrollo social y económico con relación, al compartir los conocimientos de las personas para crear valor e innovaciones, que se traducen en productos y servicios, para el bienestar del ciudadano.

En este proceso las instituciones de educación universitaria juegan un papel fundamental, por lo que deben realizar cambios en sus modelos gestión, para producir conocimientos con responsabilidad social y con miras a un desarrollo de sustentabilidad. En este sentido Drucker (2006), señala que:

*Las empresas, incluyendo muchas de la naturaleza peculiar como las universidades deben empezar a experimentar nuevas formas corporativas...especialmente trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido, y definiendo nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta gerencia (p.280).*

La capacidad de gestionar creativamente una organización es su principal multiplicador de éxito. Al respecto Samoilovich (2008), plantea que la calidad y pertinencia depende en gran medida de un gobierno universitario eficaz, innovador y

responsable ante el Estado y la sociedad. Inversamente un gobierno débil e ineficaz mantiene las inercias institucionales y los intereses creados.

Así Casal (2000:78), al referirse al caso venezolano sostiene, que "se deben acometer con urgencia reformas estructurales universitarias que resuelvan problemas de tecnología, globalización, acceso y participación", ya que se han acumulado graves carencias y se observa una brecha cada vez mayor entre el deber ser universitario y una calidad educativa general que afecta seriamente el indispensable aporte de la educación universitaria al desarrollo de una Venezuela, que se debate ahora en una de sus peores crisis históricas.

De lo anterior se desprende, que el papel y compromiso que las Universidades deben aceptar, son decisivos en una realidad cada vez más cambiante, que demanda de todos los sectores que la integran. Además, debe promover la participación e integración de sus actores en la búsqueda del bienestar socio-económico de la población.

De acuerdo a Peña (2006), las universidades y los institutos de educación universitaria enfrentan cada día mayores desafíos organizacionales. Deben responder a múltiples y disímiles demandas. Además equilibran en su seno la masificación y la selectividad: se les pide que sean democráticas y elitistas a la vez, que cultiven las humanidades y produzcan tecnologías, que vivan para el espíritu y vendan servicios en el mercado.

Sin embargo, la situación interna de las instituciones universitaria, está caracterizada por insuficiencia presupuestaria, carencia de infraestructura física, débil funcionamiento, currícula desactualizada, incapacidad para aplicar los resultados de las investigaciones, ineficacia administrativa, baja motivación generalizada, baja productividad, débil cultura investigativa, desvinculación entre docencia e investigación y la indefinición de políticas para el desarrollo y formación de recursos humanos. Hechos que se sustentan con la opinión de autores como se observa seguidamente. Así, Ramírez (2006), señala que existe una desconexión entre la teoría y la práctica, ya que quienes ejercen la gerencia desconocen las teorías y los principios en los que puedan sustentar su desempeño, los mismos son limitados por sus propios pensamientos, sus rutinas e incertidumbres en el trabajo.

Por su parte Petterson (2006), señala que "si un gerente no emplea teorías el día a día es una rutina de lo que difícilmente se puede aprender" (p.73). Lo cual se

evidencia en agendas sobrecargadas, no jerarquizadas, en la falta de instrumentos para monitorear el cumplimiento de planes y proyectos, procesos de decisión a menudo pesados y lentos, los intereses corporativo de los distintos grupos suelen pesar más, que el interés general de la institución. El gerente en su intento de preservar el equilibrio, favorece el mantenimiento de las tradiciones en la organización, sean estas superficiales o bien estructuradas.

En consecuencia, el gerente debe tener una representación de la realidad, que no sea sólo su creación, porque necesariamente va a ser limitada, si se compara con los hallazgos y las ideas de muchos otros. Esto crea un contexto conceptual para el día a día, el cual permite al gerente comprender mejor cómo sus decisiones se proyectarán a largo plazo.

Igualmente Barroso (2005:27), plantea que los gerentes toman más en cuenta los aspectos teóricos y técnicos de los procesos, que el fortalecimiento de las culturas sobre las cuales las organizaciones y el personal pueden dirigirse hacia un alto desempeño. Señala así mismo que se cultiva “una gerencia situacional pragmática y con sesgo de un liderazgo carente de ética”. Por lo general en educación, muchos de los problemas son resueltos por las decisiones tomadas sobre la base de experiencias pasadas, en algunos casos, puede que sean convenientes, pero en otras situaciones no, en virtud a que no podrían responder a la incertidumbre y a las expectativas presentes en el ambiente educativo.

La falta de una aproximación científica a las experiencias desarrolladas en el pasado y su situación estratégica con el entorno, surge como la principal causa de esta conducta gerencial, que al estar basada y validada sólo por las herramientas de la experiencia, y por lo tanto, atada a una **fenomenología del pasado** de unas variables que evolucionan y cambian. Es decir hechos ya vividos, exitosos tal vez, pero que no corresponden con la realidad actual. El gerente, entonces lo único que hace es intentar reproducir logros que ya quedaron atrás rebasados por un presente con niveles de exigencias superiores.

Estos niveles que se encuentran altamente relacionados con la calidad como estado y condición del sistema educativo, conforman el escenario complejo que supera con creces los alcances y posibilidades de los modelos gerenciales lineales y determinísticos, que fundamentaban su asertividad en los dogmas y formas

administrativas, los cuales modelaban una estructura inamovible de creencias y prácticas gerenciales, que permitían por defecto el acierto de aquellos.

Entre tanto el pronóstico que asoma, es la falta de una **gerencia vidente**, categoría que se asume para describir la carencia de una visión mas adecuada a la nueva realidad educativa y sus circunstancias cambiantes, en particular, en el subsistema universitario, el cual apunta a una desarticulación progresiva de las estructuras organizacionales, requeridas para activar la innovación educativa.

Además de un divorcio, cada vez más acentuado entre el quehacer institucional y los requerimientos sociales que lo justifican, creándose una supra realidad interna, la cual apuntaría hacia unos **procesos anárquicos**, categoría que explicita la confusión, el desorden e incoherencia que se produce cuando los procesos académicos y/o administrativos son realizados a la vez por dos o más dependencias debido a la falta de claridad en las orientaciones del gobierno universitario. Lo que desvirtúa el rol de la universidad como ductora de la sociedad, cuya formación conduce.

Bajo este escenario, caracterizado por estas debilidades, que persisten hoy por hoy, las universidades estarán destinadas a no cumplir su rol protagónico para el cual fueron concebidas. Por consiguiente, de no efectuarse los ajustes, adaptaciones y correcciones, que dieran lugar a la prestación de un servicio efectivo a la comunidad educativa y a la sociedad en general, se multiplicarán los desaciertos y fallas en sus gestiones académico-administrativas.

Lo planteado es más grave aún en la universidad privada, situación esta que tal vez se deba a las características de sus gestores académicos, que si bien en un alto porcentaje proviene de Universidades Públicas, frecuentemente está constituido por personal jubilado o personas, que comparten sus labores en otras instituciones, también, a veces se observa la existencia de directivos muy jóvenes, con poca experiencia y desarrollo gerencial universitario. En otro orden de ideas, Lavignolle (2002), señala que:

*... por un lado se le exige al sector privado que cumpla con rigurosos índices de calidad y por otro, se lo priva del acceso a fuentes de financiamiento que no sean las propias... de no corregirse esta situación y mantenerse la actual crisis económica las universidades privadas, empeorará su situación y probablemente, algunas tengan que cerrar... (p.67).*

De ahí que se hace necesario, propiciar la creación de nuevas fuentes de financiamiento, sin que ello afecte la equidad y la movilidad social. Así como, que el Estado considere el financiamiento de la educación universitaria como una inversión a

largo plazo, que le permita mejorar la competitividad en el plano científico y económico, estimular el desarrollo cultural y lograr un mayor equilibrio social.

Ante esta situación, las universidades privadas no pueden asumir un papel conformista, deben orientarse hacia una perspectiva capaz de enfrentar los acontecimientos, que sacuden al país; particularmente, si se consideran las tendencias universales de la complejidad y la postmodernidad. Todos estos indicadores orientan a la redimensión del sistema, para hacerlo más creativo, adaptativo y para rectificar su visión con la sociedad y su misión institucional. De igual modo, la gerencia universitaria se debe inscribir en un modelo complejo, cuyo proceso transformacional garantice más y mejores recursos, con la finalidad de alcanzar sus objetivos, siendo uno de estos modelos, el de la nueva economía.

En este sentido, la nueva economía vista como un espacio de intercambio que se caracteriza por un nuevo poder otorgado al conocimiento tanto desde la creación de riquezas como en el plano social, representa una oportunidad, para estas universidades, ya que responde a nueva lógicas de relaciones entre los factores productivos, entre los que priva el interés general por sobre el particular y en el que la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo. Esto exige una gerencia emprendedora. De acuerdo a Stein (2007), "... exigirán modos de dirección adecuados... Necesitará tomar la delantera e innovación y estar dispuestos a correr riesgos" (p.64).

Tales planteamientos caracterizan la gerencia universitaria según los autores revisados, la cual se contrasta seguidamente con la visión de gerentes universitarios en un caso de estudio.

### **Insuficiencias gerenciales.**

En este aparte se plantean las opiniones del grupo de gerentes con respecto las principales problemáticas de la gerencia, en las instituciones universitarias privadas. Así, el presupuesto y la insuficiencia de recursos son aspectos, en los cuales coinciden todos los informantes: "...es no disponer de un presupuesto manejado por el decanato que nos permita acelerar en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos, la dotación y el cumplimiento de las necesidades ordinarias" (Informante 4).

De ahí, que se requieren iniciativas tendientes "a la creación de otras fuentes de ingreso institucionales distintas a la matrícula estudiantil, para mantener los

estándares de calidad institucionales y proyectarlos en permanente mejoramiento” (Informante 1). De acuerdo a Riveros y Col (2008), la Región Latinoamericana y del Caribe ha experimentado una significativa expansión en la cobertura de la educación universitaria, particularmente en el nivel universitario; sin embargo, la inversión en investigación y desarrollo se mantiene aletargada en proporciones históricas, mientras que el gasto público en educación ha tendido a decrecer en los últimos años. En consecuencia, la mayor expansión de la matrícula ha tenido lugar, por medio de un mayor financiamiento privado.

El surgimiento de sector privado se ha hecho sobre la base del cobro a los estudiantes, con una gestión basada fundamentalmente en criterios financieros y destinada a generar una competencia, basada en modernas infraestructuras y planes de estudio flexibles. Asimismo con docentes de reconocimiento académico, pero que se desempeñan por horas, compartiendo su tiempo entre varias instituciones o con el sector profesional de su especialidad. Además, no es común el surgimiento de programas y actividades de investigación en estas instituciones.

Como consecuencia de la insuficiencia presupuestaria “hay limitaciones en la producción científica” (informante 2). En este sentido Morles y Col (2005) señala que la investigación en la universidad se caracteriza por ser “...individualista y de limitado alcance. Se mantienen deficiencias en los sistemas de información, bibliotecas, laboratorios y equipos...” (p.110). Situación más grave aun en las universidades privadas, por cuanto se dedican principalmente a la docencia.

De ahí que corresponde al gerente realizar acciones, con miras a lograr el uso óptimo de los recursos y las alternativas. Desde este punto de vista, Cárdenas y Hernández (2002), plantean que “las funciones del gerente escapan simplemente a manejar recursos dentro de las organizaciones para lograr eficiencia pues además se requiere un liderazgo amplio, inmerso en un clima de incertidumbre y con mucha ética y responsabilidad” (p.85).

Sin embargo, la realidad investigada mostró de acuerdo con sus actores debilidades gerenciales, manifestadas en hechos tales como: “mucha improvisación, ausencia de estrategias en los diferentes equipos de trabajo, frente al entorno del cambio”(informante 6). Lo que se confirma cuando se señala “la falta de planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo donde se fijen metas, objetivos y se tenga claro la verdadera visión y misión de la institución...” (Informante 7). Así mismo, una

de las principales problemáticas de la gerencia en las instituciones universitarias privadas es “mantener un celoso proceso supervisorio tanto en la administración de las clases como en los servicios...” (informante 8) también se observa la “falta de alianzas estratégicas” (informante 9).

Igualmente decisiones centralizadas y poco efectivas porque generalmente son fuera de tiempo. “existe una alta dependencia y centralización de los procesos académicos- administrativos” (informante 4). Lo que se confirma cuando se señala que “por lo general existe una gerencia centralizada y dependiente de un reducido grupo de personas que responden únicamente a intereses personales...”(informante 10).

Asimismo se presentan debilidades en cuanto al manejo de capital humano en cuanto a la insuficiencia de recursos humanos, inestabilidad laboral y una inadecuada gestión de los que existen “... la permanencia inestable del recurso humano en áreas claves de desarrollo de las instituciones privadas...” (Informante 5). Lo cual se agrava con un clima organizacional que algunas veces se torna tenso y con ciertos conflictos por el exceso de redes informales de comunicación.

Los informantes también manifiestan debilidades en cuanto a la infraestructura física y estancamiento tecnológicos. “la gerencia incide en que la institución presente estancamiento tecnológico por falta de presupuesto” (Informante 5).

Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel determinante y se relacionan con un conocimiento cada vez más evolucionado.

Este panorama representa un reto, tanto para las instituciones universitarias, las organizaciones y las personas en general, por cuanto ante esta realidad, las organizaciones necesitan actualizar sus sistemas de información con tecnología de avanzada, según el caso, por lo que se necesita de un profesional con demostradas competencias en el uso y manejo de herramientas tecnológicas.

En este sentido, las universidades deben jugar un rol estelar, como es el de formar ese profesional para el mundo global competitivo, del cual debe estar consciente el estudiante para que pueda ingresar a este. Estas demandas en lo que a la formación de profesionales se refiere, así como a la tecnología, deben formar parte de una política institucional que cubra estas expectativas.

Como se puede apreciar, en este escenario los gerentes y su desempeño marcan la diferencia en la competitividad, ya que mantienen y promueven el éxito

organizacional dando a la institución ventajas comparativas en un mundo globalizado cada día más exigente. Así en relación al impacto institucional de la gerencia en la universidad privada “la excelencia educativa sistémica y la creatividad académica integral, son las dos líneas gerenciales institucionales... bajo estas premisas... la institución ha logrado su posicionamiento... tanto en calidad como en el volumen de crecimiento...” (Informante 1). En opinión de Chiavenato (2002), las organizaciones exitosas tienden a crecer en la medida que el recurso humano aprenda lo que exige mayor complejidad en los recursos, aumento de la tecnología y de las actividades de apoyo, entre otros.

En este contexto se puede apreciar, que la complejidad organizacional es el producto de la formación e integración de grupos diversos que, por lo general, no siempre son complementarios (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, entre otros). Así “el personal no actúa libremente porque siempre siente inseguridad laboral” (informante 6).

De ahí que para Navas (2009), pareciera que la función gerencial estuviera al margen de los enfrentamientos internos y sólo preocupa la productividad, “las decisiones gerenciales se basan en criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, el discurso se expresa en términos técnicos o formales, se hace referencia a objetivos, metas y resultados” (p.93). De ahí que “la gerencia representa el soporte estructural de la gestión que afecta a todos y cada uno de los sectores de la organización... Esto genera una estructura altamente profesionalizada y exigente,... alto nivel de competitividad de la universidad a nivel nacional, perfiles académicos adecuados de los egresados... (Informante 2).

En este marco de análisis, el gerente de este siglo debe estar atento a las demandas, tanto internas como externas, que rodean a la organización para que su rol no se quede netamente en lo técnico, sino que debe evaluar alternativas y no perder de vista la imagen institucional y las personas que en ellas trabajan, lo que al parecer no ocurre en la universidad caso de estudio, ya que sólo “se realizan las diferentes actividades administrativas que debe ejecutar un gerente, tal como supervisión del personal, elaboración... de informes..., cumplimiento de las normas y políticas institucionales” (Informante 3).

De ahí que Márquez (2009) plantee que la gerencia se sigue manifestando operacionalmente en términos objetivos; vale decir la gestión de resultados en los

estados de ganancias y pérdidas. Sin embargo para otros “la gerencia universitaria es un sistema complejo de gestión de conocimientos institucional” (Informante 5). La nueva gerencia debe ajustarse a las nuevas realidades paradigmáticas; es decir a la formulación y generación de nuevas realidades, siendo las de carácter social de suma importancia, porque según este informante “el conocimiento no sólo se produce en el aula, sino en todos los procesos..”(informante 7). Por tal motivo Márquez (ob cit) considera que se debe... “transitar, de la gerencia centrada en la eficiencia a al gerencia centrada en la sabiduría... un camino autoreflexivo” (p.33).

Tales planteamientos parecieran evidenciar que la institución funciona bajo el modelo de la burocracia que según Weber (1985), se estructura sobre la base de las siguientes características: carácter formal de las comunicaciones, racionalidad en la división del trabajo; impersonalidad en las relaciones de trabajo, jerarquía bien establecida de la autoridad, rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, competencia técnica y completa previsibilidad del funcionamiento, entre otras.

Las instituciones así descritas se caracterizan por estar diseñadas bajo el modelo organizacional mecanicista y forman parte de un modo de pensamiento inspirado en la racionalidad cartesiana y máxima producción, que acentúa la aplicación de mecanismos formales y de apego irrestricto a principios, políticas normas y reglas. Así para Taylor el principal objetivo de la administración debe asegurar el máximo de prosperidad, que es el resultado de la máxima productividad.

A tales efectos la problemática de la gerencia en las instituciones universitarias privadas “se debe fundamentalmente a que no hay una clara comprensión de este tipo de instituciones dentro de un entorno social deprimido...” (informante 8).

En tal sentido no se puede negar que para muchos como lo plantea Meza (2006), las universidades privadas son un “negocio muy lucrativo de unos pocos con el sacrificio de tantos” (p.1). Si bien el crecimiento de las universidades privadas, es bueno desde el punto de vista de la accesibilidad de la educación, para Ruiz y Otros (2009), “ha terminado resintiendo su calidad en muchas de ellas...” (p.1).

Esto principalmente “porque sus promotores las consideran como cualquier empresa mercantil y a veces se pierde el norte y el espíritu de su creación, tal como debe ser la excelencia educacional” (informante 3). Situación que sigue evidenciando un enfoque gerencial anclado en la llamada por Toffler (1992) la segunda ola, o era de

la industrialización, prevaleciendo la meta de la maximización de las ganancias para las organizaciones, con una fuerte motivación para hacer dinero y con principios orientados hacia el control.

No obstante, con avances hacia la tercera ola, donde se hace énfasis en la búsqueda de mayor diversidad de bienes y servicios con orientación hacia la creación de valor; lo cual se dificulta a veces en la universidad privada por el insuficiente e “inadecuado manejo del presupuesto en cuanto a su distribución, lo que le resta posibilidades de consecución de los objetivos” (informante 5).

En este sentido Plaza (2008), recalca la necesidad de estudiar la potencialidad de la organización a través de plan de negocios, por cuanto: “la gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como: utilidad y rentabilidad, generación de divisas y empleo, satisfacción a las necesidades del consumidor y maximización del valor de la empresa” (p.4). La crisis y el caos es el común denominador de la realidad compleja por lo que tal vez algo que puede ser asumido como negativo que “se gerencia por crisis... restándole importancia a situaciones que generan caos...” (informante 4).

Azuaje (2005), plantea que la gerencia de las organizaciones del futuro tendrá que asumir la profunda crisis que vive el pensamiento gerencial moderno. Es por ello, que en estos nuevos tiempos: la comunicación, la información, el conocimiento y los intangibles constituye elementos fundamentales de una nueva visión de la gerencia universitaria. Además, potencia un espíritu sustentado en la libertad, en la autorrealización humana y en la renovación ética. El centro de atención se mueve hacia valores intangible en torno al hombre y lo social.

Otra situación correlacionada con lo anterior es que “En estos últimos tiempos el marco normativo venezolano ha generado turbulencias, quizá por lo dinámico de los cambios y la continua intervención del Estado” (informante 2). En este aspecto plantea Azuaje (ob.cit.), que el Estado ha dejado mucho que desear en su actuación, generando un serio desequilibrio económico, sus tributaciones, cargas impositivas, política cambiaria, tratados, convenios y sobre todo, la ausencia de programas económicos consistentes, que han desmotivado a la inversión y ha conllevado al cierre de muchas empresas.

Se requiere de nuevos conceptos gerenciales, que permiten enfrentar los nuevos paradigmas y asegurar la permanencia de las organizaciones en el convulsionado y

cambiante mundo de hoy, adaptándose a una nueva realidad en la cual la tradicional lógica lucrativa, mercantil y eminentemente empresarial, va cediendo espacios a la valoración de lo social, lo colectivo y lo solidario, en lo que se ha denominado la responsabilidad social de la empresa.

### **Requerimientos para la transformación de la gerencia universitaria.**

A efecto de mejorar las situaciones problemáticas señalada, se requiere una “gerencia participativa y descentralizada” (Informante 3 y 4), generando “confianza a su equipo de trabajo” (Informante 6),”... generando mejor calidad de vida de sus trabajadores” (Informante 5). En este orden de ideas, Dinamarca (2004), señala que las organizaciones experimentan una declinación de los tradicionales sistemas y procedimientos para generar mayor importancia, al carácter de valor de las personas y su cultura, dando paso a nuevos valores como el sentido de convivencia, la confianza y la autorrealización. Se debe potenciar lo intuitivo y lo holístico, así como la conservación, la calidad y la asociación-colaboración, dirigiéndose hacia una universidad más humana y con mayor espacio para la autonomía individual.

Para lo cual se debe hacer una “administración idónea de los recursos económicos, materiales y humanos...” (Informante 7). Desde este punto de vista el modelo administrativo, sin dejar de emplear criterios de eficiencia económica o rentabilidad, debe nutrirse de valoraciones de lo social o lo comunitario. Así Guerra y Guerra (2003), plantean que el futuro avizora la consolidación de organizaciones que se diferenciará de los valores y objetivos de la clásica empresa lucrativa, para alcanzar finalidades en el ámbito del desarrollo social y en un mercado, que tiende a volverse más competitivo, pero cuyo éxito y equilibrio depende de una visión más humana del trabajo organizado, del desarrollo, de la creación y distribución de la riqueza.

De ahí que, “la gerencia debe asumir prácticas gerenciales congruentes con los intereses de sus integrantes y de la sociedad, todo esto para proveer educación de calidad y con éxito” (Informante 2). De acuerdo a Lanz y col (2001), se requiere una gerencia donde confluyan elementos más allá de la naturaleza humana y tecnológico. Esto porque lo que garantiza la productividad es la combinación de factores económicos, psicológicos, trans-psico-socioeconómicos de una parte y valores espirituales por la otra, que faciliten la comprensión del ser y la condición para comprender los marcos estratégicos con el que se pudiera añadir un valor intrínseco

que contribuye al éxito laboral, tanto de las personas como de las comunidades donde se encuentren estas organizaciones.

Se requiere, asimismo, “apertura oficial y privada hacia la gestión de la universidad privada” (Informante 1). Al respecto se asume lo planteado por Márquez (2009), en cuanto a que no hay un modo único y mejor organización que sea válido para todos los casos. Es decir, la relación entre organización y entorno, puede concebirse como múltiples ajustes en los que la estrategia, estructuras, sistemas de gestión, procesos y recursos sean coherentes, con los grados de incertidumbre ambiental de este entorno.

En este orden de idea Benavides (2002), plantea que el análisis de la nueva realidad global debe hacerse desde cuatro perspectivas que integradamente, constituirán dimensiones del fenómeno:

- Un nivel meta, visión de la economía global que requiere identificar un mundo de submundos interdependientes e interactuantes en el que se reconoce y administran recursos, mercado e intereses internacionales e interconectados que otorgan al contexto un carácter supranacional.

- Un nivel macro, que lee la situación nacional y la racionalidad del estado, las políticas públicas y las prioridades en los ordenes general y sectorial, como fragmentos que interactúan y condicionan el desarrollo de la capacidad productiva y laboral del país, de sus finanzas, sus regulaciones, sus instituciones, sus procesos y su inserción en el mercado ampliado.

- Un nivel meso, en el que se encuentra identificada cada una de las organizaciones, en este caso la universidad privada, con sus unidades productivas, sujetas a exigencias de condiciones cambiantes.

- Un nivel micro, individual que comprende a socios, directivos, docentes, empleados y estudiantes.

Es así que los gerentes están obligados a tener una visión global del entorno en que se mueven, porque éste es cada vez más internacional y más complejo. Enmarcado en esta tendencia, según Cárdenas y Hernández (2001) se debe “aprovechar las ventajas de los mercados de capitales globales y la competitividad a través de una globalización con ética, equidad, inclusión, seguridad humana, sostenibilidad y desarrollo” (p.92).

### **Exigencias de la nueva economía a la gerencia universitaria.**

Al preguntarle a los informantes acerca de las exigencias que le hace la nueva economía a la gerencia universitaria se señala: “que se amplía la vinculación de la universidad con el sector productivo a partir de los productos intelectuales y materiales”(informante 9). Al respecto Schavino (2009) señala que:

*... es impostergable asumir que la vinculación universidad-sector productivo se presenta como algo tan importante y perentorio, que constituye un desafío para la actual generación de universitarios y empresarios. De lo que se trata..., es de hacer más competitivas a las universidades y como consecuencia a los mercados nacionales, regional y mundial en momentos de integración... regional y de globalización mundial (p. 43).*

Las universidades son por excelencia las fuentes inagotables para formar un capital humano altamente calificado, en correspondencia con las demandas del entorno social, así como para la producción y divulgación de conocimientos.

Se avanza de la economía basada en la información hacia la nueva economía basada en el conocimiento, caracterizada por la flexibilidad y expansión de las organizaciones, “pero seguirán siendo las universidades la vanguardia del proceso, porque son las instituciones donde la investigación y la reflexión... hace posible el mejoramiento de la... industria humana” (Informante 9).

“Por supuesto, las universidades, somos los entes responsable de ese conocimiento... debemos estar a la vanguardia de los cambios significativos en la era del conocimiento...” (Informante 10). El conocimiento es sinónimo de versatilidad, de capacidad de adaptarse a una realidad que es dinámica. De ahí que Torrealba (2004), señale que cada universidad de acuerdo con las demandas de la sociedad debe construir modelos particulares de gerencia de investigación y desarrollo.

Visto así, para la gerencia universitaria las personas, con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base de la institucionalidad, por lo que la directriz estratégica debe orientarse hacia el capital humano con el propósito de conformar una organización exitosa puesto que en la medida que se tenga una visión compartida, los resultados obtenidos serán el producto de ese trabajo en equipo que busca la excelencia.

“La universidad debe ir en la búsqueda de ser modelo de gerencia destacando las habilidades personales de sus miembros” (Informante 2). De ahí que para Stein (2007), “las estrategias de dirección de personas han de ser coherentes con la estrategia corporativa global, alinearse con ella y apoyarla; para eso es preciso crear

casi una obsesión por saber quienes son los empleados, que resultados aportan y satisfacer sus necesidades. Plantea el autor que:

*Habitualmente las personas no se van de la empresa, sino de sus jefes. Saber quienes y por qué se van es una de las tareas propias de la dirección de personas. Los fracasos suelen enseñar más que los éxitos. Su primer rendimiento es la humildad, a partir de ahí todo es progreso. Se trata de la virtud, es decir, de la potencia más adecuada para encarar los cambios (p.98).*

No es suficiente con formar y acrecentar las competencias del personal, es necesario formar capital organizacional, es decir, los activos de la organización, en el que las personas puedan apalancar sus competencias para llegar más allá. Se requiere, entonces, “de un verdadero gerente, un líder” (Informante 3).

Al respecto Dubric (2007), plantea un estilo gerencial que denomina “de la libre iniciativa y que tiene su centro de operaciones en la conciencia pues enseña el equilibrio, la equidad, el respeto y la probidad, incentiva el cambio interior al considerar al capital humano como fundamental. Para el autor “... toda empresa tiene dos socios: el socio capitalista y el socio activo, este último, es el que transforma al capital en bienes y servicios” (p.92).

“Otra exigencia sería la incorporación de nuevas herramientas de educación basada en la tecnología tal como lo es la educación a distancia” (Informante 3) o “hacia la educación sin distancias” (Informante 5). Donde las interacciones comunicacionales de las relaciones pedagógicas de los involucrados sean básicamente horizontales. De ahí, que se potenciará la promoción del pensamiento divergente y convergente re creador de estructuras conceptuales nuevas y la innovación.

La educación como instrumento fundamental que ha de preparar la sociedad para los nuevos retos, que ya no son los del presente, obliga a planificar los sistemas educativos acordes a las nuevas posibilidades y necesidades, teniendo en cuenta que el conocimiento se ha de enmarcar dentro de espacios culturales determinados. Así las tecnologías de la información y comunicación (TIC) están configurando nuevos espacios de significación y con ello una nueva cultura, en que se elimina el espacio y el tiempo requerido para un proceso de comunicación, donde los interlocutores no se encuentren en el mismo lugar. Parece evidente, entonces que en la universidad privada, la educación que ofrece y su gerencia, deberán ajustar sus objetivos y funciones a las nuevas necesidades, exigencias sociales y laborales.

En este aspecto la gerencia tiene mucho que ver con la sabiduría de hacer las cosas correctas que plantea la gestión del conocimiento. Así la responsabilidad

asumida por el gerente oscila desde la dirección de las personas y su trabajo hasta la organización de los recursos. La clave radica en gestionar los resultados, no el trabajo de cada persona. Así French (2004), plantean que “ahora el activo más importante de la empresa es el conocimiento que poseen los empleados” (p.314). La sociedad del conocimiento otorga también más peso a los empleados frente a los directivos.

Para Stein (2007), alcanzar esa sabiduría que requieren los gerentes para liderar cambios implica tres tipos de fundamentos culturales:

- Imaginación, es decir la habilidad de captar ideas, darles formas concretas y presentarlas de modo ajustado al problema. Es este aspecto la curiosidad desempeña un aspecto fundamental. Estas actitudes y capacidades se encuentran en la literatura, el arte. No hay que olvidar que el gerente no trata principalmente con realidades físicas, sino más bien con ideas y personas.

- Anticiparse al cambio. En este aspecto, las TIC pueden resultar útiles; sin embargo el gerente debe apoyarse en su imaginación y experiencia, así como acudir a su inteligencia y sensibilidad con las personas. El conocimiento de la historia puede aportar una mirada singular, cuanto más profundamente penetre el directivo en el pasado de la organización más nítidamente leerá el sentido del futuro.

- El fomento de una actitud filosófica, entendida como una cualidad que va al fondo de las cosas, favorece en los gerentes la creatividad y la innovación. La filosofía enseña a preguntar, antes que a contestar; no busca las respuestas ya dadas, aspira a repensar las preguntas más básicas. Para Stein (2007; 106) “Una clave para anticiparse a lo nuevo y gestionarlo”.

Los planteamientos anteriores se presentan integrados en la figura 1, la cual evidencia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gerencia de instituciones de educación universitaria de carácter privado.

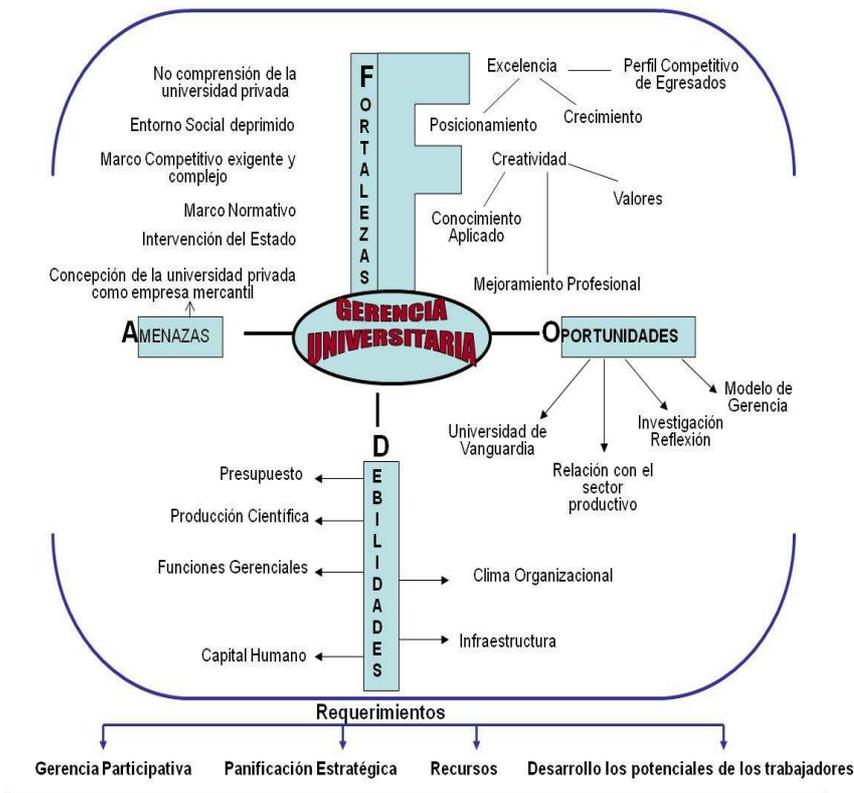


Figura 1. FODA de la Gerencia Universitaria  
Fuente: Humberto Rosendo (2010)

Los hallazgos reflejados en la figura 1, evidencian que la gerencia de las instituciones de educación universitaria privada analizadas tienen fortalezas que en orden de prioridad son su excelencia académica, evidenciada a través del posicionamiento que ha logrado a nivel nacional y su crecimiento; pero sobre todo por el probado perfil competitivo de sus egresados, que los ha llevado alcanzar buenas posiciones laborales en el país y en el exterior. Otra fortaleza la constituye la creatividad evidenciada en el conocimiento aplicado, el mejoramiento profesional permanente de su personal y los valores que se manifiestan como la solidaridad humana, la cooperación, la igualdad, entre otros.

Las fortalezas señaladas unidades a las oportunidades que “le crea el ambiente a la universidad, tales como la necesidad” de ser una universidad de vanguardia, promover y realizar procesos de investigación/reflexión del equipo gerencial y con el personal en diversos momentos, así como el modelo gerencial que se plantea hacen avizorar cambios posibles en el contexto de la universidad que le permitan articularse con el sector productivo y de esta forma superar las debilidades evidenciadas y las amenazas del contexto externo.

En cuanto a las debilidades se encontró en orden de prioridad, el insuficiente presupuesto que limita su funcionamiento, la producción científica que aún existiendo es insuficiente, las funciones gerenciales, en cuanto a improvisación, falta de planificación estratégica, inadecuada supervisión, decisiones centralizadas y poco efectivas, así como soluciones fuera de tiempo. Igualmente la falta de alianzas estratégicas.

Una gestión del capital humano inadecuada, por cuanto el personal es insuficiente e inestable en sus condiciones laborales, un clima organizacional con redes informales de comunicación y una infraestructura con estancamiento tecnológico.

Situación que unidas a las amenazas del medio externo como es la no comprensión de las instituciones educativas privadas, un entorno social deprimido, un marco competitivo exigente y complejo. Igualmente un marco normativo excesivamente regulatorio y centralizado por la intervención del Estado; así como una concepción de organización como empresa mercantil, dificultando la gerencia en la universidad privada.

De ahí que los gerentes que actuaron como informante consideran que algunos requerimientos básicos par intentar mejorar la situación serían una gerencia participativa y descentralizada que genere confianza entre las personas, y que ordene los procesos y funciones bien definidas, planificación estratégica, los recursos necesarios y una administración idónea de los mismos. Igualmente que se promueva el desarrollo de las potencialidades y responsabilidad de los gerentes, más beneficios para los trabajadores, intercambio institucionales; así como apertura oficial y privada hacia las universidades privadas.

Los retos de la organización son por lo tanto la reconducción de su forma de actuar, trayendo como consecuencia la actualización, la innovación y la creatividad. Al respecto Correa (2001) plantea, que las instituciones no cambian a menos que los individuos deseen, sientan la necesidad y decidan realmente cambiar. De ahí que los gerentes deben orquestar ambientes, en los cuales las personas se sientan responsables y libres de hacer los cambios, que satisfagan sus necesidades en concordancia con los principios organizacionales.

## II. Enfoques Gerenciales

En los últimos tiempos se ha venido desarrollando una diversidad de teorías, enfoques y modelos que intentan comprender la gerencia desde diferentes perspectivas. En tal sentido, en este aparte se tratan cuatro planteamientos teóricos que a juicio de quien escribe pueden proporcionar aportes fundamentales a una nueva visión de la gerencia universitaria.

### **La Nueva Economía.**

El término nueva economía fue acuñado a finales de los años 90 por el economista Brian Arthur, aunque fue popularizado principalmente por Kelly (1999), quien se refiere a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los progresos en tecnología y en parte a la globalización económica. En ese momento, algunos analistas entendieron que este cambio en la estructura económica, había creado un estado de crecimiento constante y permanente, de desempleo, inmune a los ciclos macroeconómicos de auge y depresión. Además, que el cambio puso en obsolescencia antiguas prácticas de negocios.

En los mercados financieros, el término se ha asociado al auge de las empresas punto com. De acuerdo a Stein (2001), la nueva economía tiene tres rasgos fundamentales, profundamente interrelacionados.

1. Se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad.
2. Es una economía global, donde la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario.
3. La red es el sistema de organización en la nueva economía.

La principal característica de la Nueva Economía es la ausencia de fricción. La economía clásica tiene lugar en el espacio y en el tiempo, eso implica que cualquier actuación (económica o no), implica pérdidas de energía por causa de la fricción. Las transacciones económicas que tienen lugar a través de la red, reducen considerablemente la fricción, debido a lo que se ha llamado la desaparición de las distancias, lo que unida a la desmaterialización de la economía han sido presupuestos necesarios para el nacimiento de la nueva economía.

El fenómeno de la globalización está intrínsecamente unido al de la nueva economía. La economía mundial cada vez se encuentra más inter-relacionada, los

mercados se amplían y se flexibilizan, la producción se deslocaliza y las grandes empresas enfrentan la creciente competencia, mediante alianzas y fusiones.

Se asiste a un incremento de la productividad, superior al de otros ciclos, que trae aparejado una mayor contención de la inflación, la nueva economía alarga el ciclo económico expansionista, gracias a la preponderancia que adquieren el conocimiento y la innovación dentro del proceso productivo, las cuales se ven favorecidos por otras características como el proceso de desregulación económica y el desarrollo de nuevos mercados.

Si se ha afirmado, que la formación debe tener en cuenta las exigencias de los tiempos y que estos se han manifestado en la empresa a través del aumento de la importancia de los intangibles parece razonable que se interese en las causas de esta transformación y en su evolución previsible. Según la mayoría de los autores la economía del conocimiento es fruto de la evolución obligada de la organización económica, para hacer frente a una demanda cada vez más rica y más sofisticada.

De acuerdo a Serradel y Perez (2003), algunos hechos casuales han contribuido a la eclosión experimentada en los últimos diez años. Entre los hechos casuales se tiene el éxito de la organización mundial del comercio, la generalización del mercado como sistema de señales aceptado globalmente, y la difusión de un vocabulario común propiciado por:

- La extensión de los sistemas de calidad y las normas,
- El lenguaje MBA y de la gestión de la producción,
- La utilización de los programas de Microsoft que han hecho costosos acuerdos de homogenización y conversión,
- La masiva introducción de las tecnologías de información y comunicación y las causas y efecto del periodo de expansión, que ha permitido inversiones masivas en el sector. Sin algunos de estos factores, se estaría todavía especulando sobre el inicio de la nueva economía o sobre su reciente aparición.

En todo caso, la atención sobre el capital humano, sobre el conocimiento y la distribución de las responsabilidades a través del tejido de la empresa, es un hecho reciente que hace de la formación un valor seguro. Pero si es cierto, que nunca como ahora: se había producido tanto conocimiento, nunca fue tanpreciado (ni tan económico), ni se había dispuesto de unas tecnologías que suministrasen información al por mayor, al detalle y que al mismo tiempo pusiesen a mano, instrumentos de

formación insospechados más allá de la facilidad de situarla fuera del espacio y del tiempo.

A estos factores positivos para el capital humano y para el mundo de la formación hay que contraponer, fruto de la capacidad de las propias tecnologías de información y comunicación, la tendencia de la empresa a apropiarse del conocimiento, al convertirlo en explícito. Así como, la facilidad de los sistemas de información, en entender el resultado de las capacidades del capital humano, capaz de tomar decisiones por las cuales la empresa está hoy pagando, tal vez más allá de su real contribución al valor. El propio análisis de los intangibles puede ayudar a la gerencia para su gestión, independizándola del capital humano.

Para Drucker (2006), el impacto de la economía en la educación universitaria será mucho mayor que en cualquier negocio. El trabajador del conocimiento sobrevivirá al término medio de las organizaciones, que dan empleo. Hoy se necesita tener muchos conocimientos y estos tienen que ser muy especializados. El centro de gravedad de la educación universitaria ya se está desplazando de educar a los jóvenes, a la educación continuada para adultos.

En este mismo orden de ideas, Gélinier y Pateyron (2001) señalan algunos criterios, que caracterizan la nueva economía, tales como:

1. La creación de valor, en el presente y mediano plazo.
2. El crecimiento y la innovación, sin los cuales la creación de valor no es sostenible durante mucho tiempo.
3. La dimensión relativa o cuota de mercado por la probabilidad de mejores márgenes (economías de escala) y la dimensión absoluta por la liquidez que confiere en las inversiones importantes.
4. La visibilidad de las fuentes de valor que es beneficiosa para la empresa concentrada en una sola especialidad, pero débil para un conglomerado.
5. La información debe ser completa, confiable y rápida.
6. La volubilidad de los resultados, de allí los esfuerzos de control continuo para obtener una flexibilidad, que establezca los resultados.
7. El buen trato de los socios no financieros, clientes, proveedores, medio social y cívico.

Estas nuevas reglas de juego transforman el comportamiento de la gerencia de una manera muy visible, susceptible de ser descritas según dos aspectos complementarios:

-Necesidad cognoscitiva. Es imposible disponer de todos los datos útiles para la resolución de un problema, sin una consulta a todas las partes involucradas.

-Necesidad de una dinámica de acción. Implica participar para realizar la acción con eficacia, ya que en este juego se incrementa su capital de competencia.

La gestión de cambio sostenido por el progreso parece inspirar nuevos postulados sobre la dinámica humana, hay más en cada hombre de lo que él mismo piensa. De allí el interés en una apertura al diálogo con las culturas diversas, orientadas por un fuerte liderazgo.

### **Gerencia del Conocimiento.**

Para analizar el comportamiento innovador de una organización en general y de la universidad en particular, es necesario preguntarse por los procesos de creación de conocimientos que en el área de mercados, tecnologías y productividad, ha logrado. Esto ha dado lugar a un nuevo estadio de investigación centrada en la forma, como que las personas de la organización son capaces de crear nuevos productos y procesos, compartiendo conocimientos. Así Rotwell citado por Arbonies (2006), señala que “La innovación es un proceso de personas” (p.6).

De acuerdo al citado autor, “la base de la innovación es el conocimiento compartido, y la empresa innovadora es la que crea el espacio adecuado para compartirlo” (p.7). La organización innovadora es la que tiene un comportamiento innovador, no necesariamente la que posee alta tecnología. En tal sentido, para estudiar el comportamiento innovador de la universidad se requiere conocer la creación de conocimiento a nivel organizacional y el papel de las personas en las mismas, entre otras temáticas.

El conocimiento de una organización, que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios, es crecientemente considerado como su activo más importante. A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscan formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento.

De allí, el surgimiento de la gerencia del conocimiento, como un cambio de paradigma en la gestión empresarial. Las tecnologías de la información son la materia prima y el motor del nuevo paradigma, pero es la virtualidad la base de la nueva economía. El intercambio de valor mediante virtualidades implica tantas cosas y todas están relacionadas entre sí, según Arbonies (ob cit) “más que de revolución tecnológica, de lo que debemos hablar es de revolución social” (p.11).

Algunos autores piensan que el término gerencia del conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que si se puede hacer, argumentan, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor.

Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento).

La línea a seguir es la de la activación del conocimiento como un fenómeno complejo, donde la modelización aún siendo necesaria, es apenas un reflejo de las complejas interacciones que de forma natural se dan en el acto de conocer. Es importante, señalar que la gestión del conocimiento no tiene cabida en las organizaciones convencionales, lo que implica una evolución hacia organizaciones no convencionales, cuya tres principales características según Arbonie (ob cit), son:

1. Una dinámica estratégica basada en capacidades y competencias esenciales y en su constante regeneración para crear valor económico y social.
2. Una organización basada en las relaciones intra e inter organizacionales, donde las personas son parte integral de las actividades estratégicas e innovadoras.
3. Una dinámica organizativa que busca la producción de conocimientos, como generadora de un amplio espacio de posibilidades.

Bajo este enfoque las relaciones tienen carácter temporal y dinámico, generando una mezcla de alianzas, colaboraciones e interacciones, basadas en la gestión, la producción global, la producción y difusión del conocimiento. Haciendo un análisis

general de la universidad y la gerencia del conocimiento se puede decir que son procesos a largo plazo.

Procesos en lo que es necesario definir las estrategias educativas (alineadas al negocio) y definir capacidades, perfiles e infraestructura, para planear los parámetros que serán utilizados en la ejecución del proyecto, crear una campaña de la comunicación y marketing adecuado, y definir las mejores herramientas para hacer fluir el conocimiento: el e-learning, las comunidades virtuales y el coaching, entre otros modelos que puedan ser incluidos en un proyecto educativo. Después de la puesta en práctica del proyecto, el cambio cultural de la organización ocurrirá en poco tiempo. Este tipo de transformación puede ser más rápido en algunas organizaciones y más lentos en otras. Según Malvicino y Serra (2006), los objetivos de la gerencia del conocimiento son los siguientes:

- Formular una estrategia de alcance organizacional, para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Formular e implantar estrategias relacionadas con el conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negociación, haciendo énfasis en la generación y empleo del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos como consecuencia de la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos necesarios para el desarrollo de nuevos productos, mejora de los ya existentes y del tiempo necesario, para la solución de problemas.
- Reducir los costos relacionados con la repetición de errores.

El proceso de la gerencia del conocimiento está determinado por las etapas que a continuación se describen:

1. Detección: En esta etapa se localizan modelos cognitivos y activos de valor para la organización, el cual radica en las personas. Es el recurso humano de la organización, quien determina las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (proyectos y descubrimiento), como externas (fuentes de información periódica, Internet y cursos de capacitación).

2. Selección: En esta etapa se evalúa y selecciona el modelo en torno a un criterio de interés que puede estar basado en otros criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales deberán estar divididos a su vez, en tres grupos: interés, práctica y acción.

3. Organización: Esta etapa consiste en el almacenamiento de forma estructurada de la representación explícita del modelo y se divide a su vez en las sub-etapas: generación, codificación y transferencia.

- Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas y el desarrollo de nuevos procesos.

- Codificación: Consiste en la representación del conocimiento, de tal forma que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización, a través de un lenguaje de representación, que se adapte de una forma adecuada a los requerimientos de la organización. Es conveniente destacar en este punto, que la representación de codificación pueden diferir de la representación de almacenamiento, ya que tienen objetivos diferentes: el primero va dirigido a las personas, mientras que el segundo va dirigido a las máquinas.

- Transferencia: Consiste en establecer la forma de almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo, por ejemplo la Internet o la Intranet; considerando además, los criterios de seguridad y acceso. Adicionalmente se debe considerar: las barreras temporales, de distancia y las de carácter social.

4.- Filtración: El objetivo de esta etapa es disminuir el ruido en consultas de los motores de búsqueda, mediante el empleo de estructuras de acceso simple y complejo tales como: mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

5.- Presentación: La presentación de los resultados obtenidos en la etapa de filtración estará dirigida a personas o máquinas. En el caso de que la presentación esté dirigida a las personas, las interfaces deberán estar concebidas para abarcar el amplio rango de comprensión humana y en el caso de que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deberán cumplir todas las condiciones pertinentes.

6.- Uso: Esta etapa consiste en la aplicación del conocimiento obtenido en los problemas, que se propongan resolver los usuarios del sistema. Es importante señalar, que este proceso está centrado en la generación de valor por lo que su centro de dirección es la negociación.

Un proyecto de gestión del conocimiento puede ser entendido como un conjunto de actividades, que la organización utiliza para generar valor, con base en los activos de conocimiento. Bajo este enfoque, existen muchas formas de generar valor, sin que esto signifique soluciones tecnológicas, sino una combinación de factores de

diferentes tipos, los cuales relacionados entre sí, van a estructurar la solución buscada. Han surgido varios tipos de proyectos, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Captura y reuso de conocimiento estructurado: Este tipo de proyecto se orienta al conocimiento que se expresa en los componentes de salida de una organización, tales como diseños de productos, reportes y propuestas.

- Captura y compartición de lecciones aprendidas en la práctica: En este tipo de proyecto se busca capturar el conocimiento generado por la experiencia acumulada del recurso humano de la organización, el cual puede ser utilizado por el usuario en un nuevo contexto.

- Identificación de fuentes y redes de experiencia: Este tipo de proyecto tiene el objetivo de capturar y desarrollar el conocimiento contenido, mejorando su visualización y acceso, facilitando así la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y las que lo requieren.

- Estructuración y mapeo de las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento. Apoyar los esfuerzos de la organización en el diseño y desarrollo de nuevos productos y la mejora de los ya existentes.

- Medición y manejo del valor económico del conocimiento. Reconoce, que los activos de conocimiento tales como las patentes, bases de datos, licencias de software y otros más, implican costos e ingresos, por lo que sugiere un manejo cuidadoso de los mismos.

- Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas. U aprovechar las fuentes externas de información y conocimiento, para ser utilizados dentro de un contexto determinado.

La gestión del conocimiento en cualquier institución es un instrumento que favorece la innovación, así como también mejora su competitividad, confiabilidad, optimiza sus recursos, ahorra costos, facilita el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran y/o pertenecen a ella.

De ahí que toda institución universitaria y más, especialmente, la universidad privada está en la obligación de buscar el modelo de gestión que se adapte a sus requerimientos, sus objetivos, su visión y misión como institución y le permita producir un impacto positivo en la comunidad universitaria. Este puede ser producto de la integración de teorías que se adapten a la realidad institucional.

### **Ecología Social.**

La teoría de sistema y la ecología social como una de sus versiones permite una buena comprensión de la organización universitaria, por cuanto se asume la universidad como un sistema socio-técnico, abierto y estructurado, el cual necesita de la continua y rápida información del ambiente, no solamente en cuanto a su naturaleza, sino también en relación a la eficacia y adecuación de los productos y respuestas de la organización al ambiente, es decir, al sistema le es indispensable el constante y rápido feedback.

La idea de sistema abierto supone la premisa, que son muchas y muy diferentes las variables que debe atender y que muchas de estas no pueden ser controladas por el sistema. Así desde el aporte del enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de ver a la universidad en su complejidad y tener un esquema de las interrelaciones de sus diferentes lógicas, sectores y funciones. Pero no sólo se debe quedar en el diagnóstico de la realidad, sino tratar de buscar aportes para entender su cotidianeidad, que lejos de ser una imagen fija, constantemente modifica su argumento.

Una manera de que las instituciones satisfagan las expectativas de la sociedad y de sus actores, es que la gerencia sea sensible a su entorno e interpreten la situación del mercado y la tecnología (además de los factores externos) en términos de su inestabilidad y de la vertiginosa velocidad en que las condiciones ambientales están cambiando y sólo entonces, abocarse a planificar sus estrategias y un sistema gerencial, que sea apropiado a dichas condiciones. En sus respuestas, es decir en el repertorio de planes y acciones apropiado para su misión, deben considerarse sus objetivos, estudiantes, realidad interna, recursos y ambiente.

La gerencia como sistema, y dado la dinámica de los factores ambientales, requiere del control de gestión, de la evaluación constante, que puede suponer incluso, frecuentes modificaciones y redefiniciones para tratar de mantenerse actualizados. Esta exigencia real hace que las organizaciones universitarias, si quieren proyectarse y mantenerse en el tiempo, deben volver su mirada hacia el exterior de las aulas, de sus oficinas, de las bibliotecas, de su contexto, de sus planes de estudio y de sus investigaciones; deben saber que necesitan de la universidad, las personas y la sociedad en su conjunto.

Entonces a partir de esas claves, que orientaran su desempeño, aceptar el desafío de diseñar carreras, investigaciones, programas de extensión y estructuras,

para ofrecer los resultados socialmente esperados. Además la propia institución debe buscar en su exterior, los signos positivos que le indiquen que su propuesta es bien recibida, necesita estudiantes para su carreras, docentes capacitados, funcionarios eficientes e investigadores que contribuyan al conocimiento.

Este enfoque que para Herrscher (2003), es la ciencia de la complejidad, consiste en captar esa complejidad. De ahí que la antinomia simplicidad y complejidad son atributos esenciales de los sistemas. Tomar una perspectiva sistemática ayuda a comprender la complejidad y ver más claramente los hechos confusos, al poner en foco la estructura subyacente del sistema. El mundo actual es más complejo que en épocas pasadas, actualmente el pensamiento sistémico y el modelado estratégico pueden ayudar a comprender la complejidad, visualizando la estructura de realimentación y simulando el comportamiento a través del tiempo.

Al respecto el autor citado, plantea que un sistema es todo un conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí, lo que significa que el cambio en un elemento, no puede ocurrir sin un cambio en uno o más, de los otros elementos. Considerar la existencia, a través de este concepto provee una manera de simplificar la casi infinita complejidad que la rodea. Con cada simplificación emerge un nuevo todo, cuya percepción impulsa hacia delante; ahí reside la esencia del pensamiento sistémico.

El enfoque de sistemas constituye una de las formas de pensamiento más avanzada, en la comprensión de la dinámica de las organizaciones y el diseño de modelos de gestión para las empresas actuales. Sus ideas desarrolladas durante más de 50 años, han regresado con fuerza a las teorías administrativas, tanto como por su relación con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como por su utilización en las tendencias gerenciales, fundamentales en las escuelas de negocios: la reingeniería, el movimiento de la calidad, el aprendizaje organizacional y el comercio electrónico.

El pensamiento sistémico, es asociado en primera instancia con las ideas sobre la teoría general de sistemas de Bertalanfy (1984) y hoy ha dado origen a tres olas posteriores en el movimiento de sistemas. La última de estas, según Martínez (2005), considera que la realidad es compleja. Es decir, que el observador es copartícipe en la construcción de la realidad que observa, interpreta y modifica, de acuerdo con su

historicidad, mediante un proceso continuo de acoplamiento estructural con el mundo social.

De acuerdo a estos planteamientos se llega al concepto de sistémico como una forma de ver el mundo, donde los objetos en sí mismo son redes inmersas en redes mayores, y se presentan como un fenómeno en la interacción del observador con un substrato en movimiento continuo. En este estudio se asume en particular, la ecología social cuyos fundamentos de acuerdo a lo planteado por López (2005), son los siguientes:

1. Estudiar las organizaciones debe significar necesariamente atender a la unidad del fenómeno. En las organizaciones siempre hay grupos sociales, que mantienen una relación compleja con el aparato formal influyéndolo y viéndose influida por este. Estos grupos sociales también manifiestan organización, aunque la estructura plasmada en esta son de naturaleza intangible y muy diferente a las estructuras representadas en el organigrama. El alineamiento entre ambas estructura depende de una compleja trama de acontecimientos históricos de ideas y de vínculos sociales, que siempre alude en alguna medida, el control de los seres humanos.

2. Lo sustancial de las organizaciones son los hechos sociales y la emergencia como patrón de relación entre el todo y las partes, la naturaleza comunicativa de los procesos que se desarrollan en su interior, la imprevisibilidad y la discontinuidad. Así esta nueva perspectiva de la teoría de sistema, adopta el marco conceptual de la teoría de los sistemas sociales de Luhmann (1996).

3. La comunicación como proceso autorreferente es lo que modela y moldea la organización, es el lenguaje, el que articula la construcción de lo social en las organizaciones.

4. Todo conocimiento de la organización está mediado (favorecido y dificultado) por el modo de conocer de sus actores. En consecuencia, el conocimiento de su modo de conocer forma parte de todo proceso de construcción de conocimiento. De ahí que para explicar lo social, se ha de recurrir al fenómeno de la emergencia.

5. La ecología social de las organizaciones se propone investigar la realidad social, construida por los sistemas sociales, que se desarrollan dentro de la organización y esto se hará indagando, en el mundo mental construido por los sujetos. Puesto que no se puede preguntar a los sistemas sociales, se ha de preguntar a los sujetos; así como indagar en sus biografías, que son narrativas en las que se escucha la voz del sistema, ya que los sistemas sociales se construyen históricamente.

Igualmente, se necesita un análisis institucional y un análisis ético de las prácticas organizativas, lo que implica alcanzar una comprensión profunda de los fenómenos sociales, antes de emitir cualquier juicio u ofrecer orientaciones. En estas juega un papel fundamental el líder de la organización.

### **Gerencia Compleja.**

De acuerdo a Mújica (2007), las prácticas gerenciales actuales recogen una manera de actuar, conforme al pensamiento complejo. Algunas de las implicaciones que este modo de pensar trae las organizaciones, se presentan a continuación:

1. El dialogismo permanente es signo de la universalidad de esta concepción y produce una transformación en cadena, que va del individuo a la organización y viceversa.

2. En este ámbito se contraponen misiones de las organizaciones con estrategias convergiendo así: (a) normativa y consenso, (b) liderazgo y poder de la gente, (c) globalización y localización, (d) contexto interno y entorno.

3. La metáfora como lenguaje de la complejidad en las organizaciones da pie a la innovación, la creatividad y la reinención, por cuanto provienen de la subjetividad profunda, de quien la enuncia.

Esta concepción de racionalidad compleja se observa en la universidad en prácticas gerenciales y estilos gerenciales muchas veces contrapuestos y lejos de coincidir muchas veces; con el sistema de valores de los directivos de la institución, que opera con trabajadores indisciplinados pero altamente comprometidos con su organización, hasta llegar incluso al fanatismo; estructuras organizacionales y administrativas con una fuerte connotación vertical, pero donde las actividades se van ejecutando impulsadas por gran cantidad de interacciones informales.

Las posturas estratégicas complejas, que equilibran los objetivos múltiples y a veces conflictivos, requieren estructuras complejas. Esto conlleva a lo que se ha denominado una nueva racionalidad, basada en la complejidad donde se reconoce la existencia del otro. En este orden de ideas Parlad y col (2006) plantean que:

*El diálogo significa interactividad, compromiso y una propensión a actuar en ambos lados. El dialogo es algo más que escuchar...implica un aprendizaje compartido y la comunicación entre dos iguales que intentan solucionar un problema. El diálogo crea y mantiene una comunidad leal (p. 178).*

En este mismo orden de ideas Llanos citado por Lanz y colab (2001), plantea cinco parámetros que a juicio de quien escribe, pudieran caracterizar la gerencia de una visión compleja. Estos son:

1. Mayor importancia al carácter del valor de las personas y su cultura, dando paso a nuevos valores como el sentido de convivencia, la confianza y la autorrealización.

2. Relaciones de convivencia.

3. La motivación, entendida como una relación comunicacional centrada en el dar, antes que el pedir.

4. El parámetro ético, que consiste en centrar la atención en las cuestiones cualitativas.

5. Lo cognoscitivo en el cual hay que tener en cuenta tres grandes campos: (a) el diálogo con el entorno, (b) el logro de la autonomía personal de quienes trabajan en la organización, y (c) el reconocimiento, entendimiento y acción en torno a una razón compartida.

Las nuevas necesidades humanas, combinadas con la globalidad tecnológica y el mundo comunicacional, tienden a conformar auténticos y variados esquemas de gerencia compleja. La nueva gerencia se diferenciará en los valores y objetivos para alcanzar finalidades, en el ámbito del desarrollo social, cuyo éxito y equilibrio depende de una visión más humana del trabajo organizado. Desde este punto de vista, Plaza (2008) señala que:

*La gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como: utilidad y rentabilidad, generación de divisas y empleo, satisfacción a las necesidades del consumidor y maximización del valor de la empresa. En otras palabras tomando en consideración tanto el contexto externo, como el interno, se buscará satisfacer los requerimientos de los actores sociales... (p.4).*

La complejidad genera una serie de interacciones en la gerencia por lo que se rige por los principios consecuentes, entre otros:

La autopoiesis. Conocida como capacidad de un sistema para organizarse, de forma que el único producto resultante sea el mismo, en función de éstas las empresas permanentemente se están renovando. La conectividad. Las partes de una organización se afectan mutuamente a pesar de no tener conexión directa, lógicamente están orientadas a una misma misión. La inclusión. El todo está en las partes, que están en el todo, hay una mutua internalización.

Si se toman en cuenta estos aspectos, pudiera gerenciarse con mayor éxito. Así mismo, el sentido hologramático, dialogístico y recursivo, permitirá el aprovechamiento de los recursos disponibles, a través de una gerencia con visión compleja, que controlará las diversas interacciones y que se generan en las organizaciones en la consecución de sus objetivos.

Este enfoque no sólo permite una luz renovadora de la gerencia universitaria, sino que la impulsa hacia una actividad creativa y competitiva. En tal sentido Drucker (1999) plantea que la nueva economía exigirá una gerencia diferente, que Villegas (2009), denomina transcompleja y caracteriza como:

*... una nueva forma de acercarse a los problemas, con visión de totalidad que la incluya a sí misma que le permita verse a sí misma y a los extremos a la vez, y por lo tanto comprender las relaciones. Comprende una serie de acciones que van desde lo sociológico hasta lo económico, pasando por lo teórico y la praxis, con capacidad para sensibilizar actitudes y voluntades (p.3).*

Una gerencia de la transcomplejidad como la planteada, podría ser vista como la palanca que moviliza las energías creadas, de una nueva gerencia universitaria.

### **III. Enfoques de Liderazgo**

Los nuevos enfoques gerenciales plantean la necesidad de un gerente-líder. De ahí que Correa (2001), plantea que “No más el gerente supervisor o controlador, más bien el líder que propicie el propio conocimiento personal de los individuos de una organización en concordancia con los principios de la misma” (p.32). En tal sentido se presentan, a continuación algunos enfoques contemporáneos de liderazgo.

#### **El liderazgo compartido.**

Compartir el liderazgo significa repartir las responsabilidades de la dirección entre dos o más personas. En un sentido más amplio, significa reforzar a personas de todos los niveles dándole la oportunidad de tomar iniciativas. De acuerdo a Greenberg y otros (2006) esta tendencia está siendo cada vez más común en la medida que la estructura jerárquica de dirección da paso a formas más planas y descentralizada. Es una forma de generar agilidad, iniciativa y autonomía.

El liderazgo compartido crea un ambiente capaz de reaccionar con agilidad, ante lo nuevo, con un mayor grado de reflexión creativa en los niveles, en los que es más necesaria. Permite a todos los miembros de la organización poner a prueba sus propias ideas, en lugar de esperar que las ideas y decisiones lleguen de arriba, a través de toda la línea jerárquica. El auténtico liderazgo compartido puede surgir en cualquier lugar de la organización.

Entre los elementos que pueden considerarse los motores del liderazgo compartido, se tienen las fusiones, el trabajo conjunto en proyectos, y las estructuras organizativas, cada vez más planas e integradas, que exigen una dirección compartida.

En estos casos es difícil que una sola persona pueda reunir todas las competencias requerida. Bennis y Goldsmith (1997), opinan que la tarea central de muchos gerentes, consiste en formar a otros directivos y contribuir a que desarrollen todo su potencial. Es así como los líderes del futuro, se alejarán de sus funciones individuales para establecer redes de direcciones compartidas.

### **Los líderes cosmopolitas.**

Los líderes actuales ya no pueden permitirse el mantenimiento del aislamiento, deben convertirse en unos cosmopolitas, que puedan forjar vínculos entre las organizaciones. De acuerdo a Moss (2006), los líderes deben usar su aptitud para crear visiones, inspirar la acción y delegar facultades en otros, para alentar a las personas de las diversas funciones a encontrar una causa común, en los objetivos y forjar redes.

Los líderes cosmopolitas están dispuestos a escuchar las opiniones de los demás, aunque no estén de acuerdo con ellas, y tienen facilidad para asociarse. Son receptivos a la información procedente de su marco exterior y les agrada las nuevas experiencias e ideas. Van un paso delante de los demás, en lo que se refiere a imaginar nuevas posibilidades, que rompen el molde.

Deben ser integradores, capaces de mirar más allá, de las diferencias evidentes entre las funciones y las organizaciones. Tiene que ser diplomáticos, para que puedan resolver conflictos entre las distintas maneras como las organizaciones o comunidades pueden influir en las personas para colaborar y encontrar una causa común. Así como pensadores profundos para ver las nuevas posibilidades y conceptualizarlas.

### **El Autoliderazgo.**

La esencia del liderazgo es el autoliderazgo que se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable. Para Leider (2006) los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales. que facilitan el cambio. Es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional. Consta de propósito personal, valores, visión y confianza. Trabajar con un claro sentido del

propósito personal, crea el éxito con la realización: una declaración de propósito personal por escrito, reduce la ansiedad en épocas de cambio.

Los líderes deben ser capaces de crear una comunidad de valores compartidos. Kouzes y Posner (2006) señalan que el consenso acerca de los valores de largo y corto plazo, crean el compromiso acerca de hacia donde va la organización y cómo consigue llegar allí. Si los líderes no crean un consenso sobre la visión y los valores se quedarán completamente solos.

Serán líderes que sepan desatar la imaginación con una visión convincente de un fin deseable, que haga llegar más allá de lo que hoy se conoce y que se pueda traducir en objetivos claros. Según De Crane (2006), los buenos líderes, idean objetivos para llevar a cabo su visión. Su compromiso con los objetivos y por consiguiente, con la visión se pone de manifiesto tanto por su actuación, como por su repetida comunicación de lo que debe hacerse y por qué.

Los líderes comparten otro atributo que es crítico en el éxito, la confianza en sí mismo. Es esta cualidad lo que hace posible que los líderes asuman de buena gana y con prudencia los riesgos, de manera que animen a otro a asumir riesgos similares. Esta característica le permite también tener confianza en el progreso de las personas, de la organización y apoyarlas, para que no se sienten amenazados con el éxito de otras personas y elogien rápidamente a los demás por sus éxitos.

Las dificultades del futuro exigirán cultivar personas, que es la creación de un clima en toda la organización, donde las personas se les conceda activamente la oportunidad de poner a prueba sus talentos, se propicie su capacitación y lo más importante de todo, se les asignen tareas de gestión y liderazgo, que les permita a ellos y a la organización, saber quién y qué son en relación con la misión de la organización. La figura 2 esquematiza lo planteado.

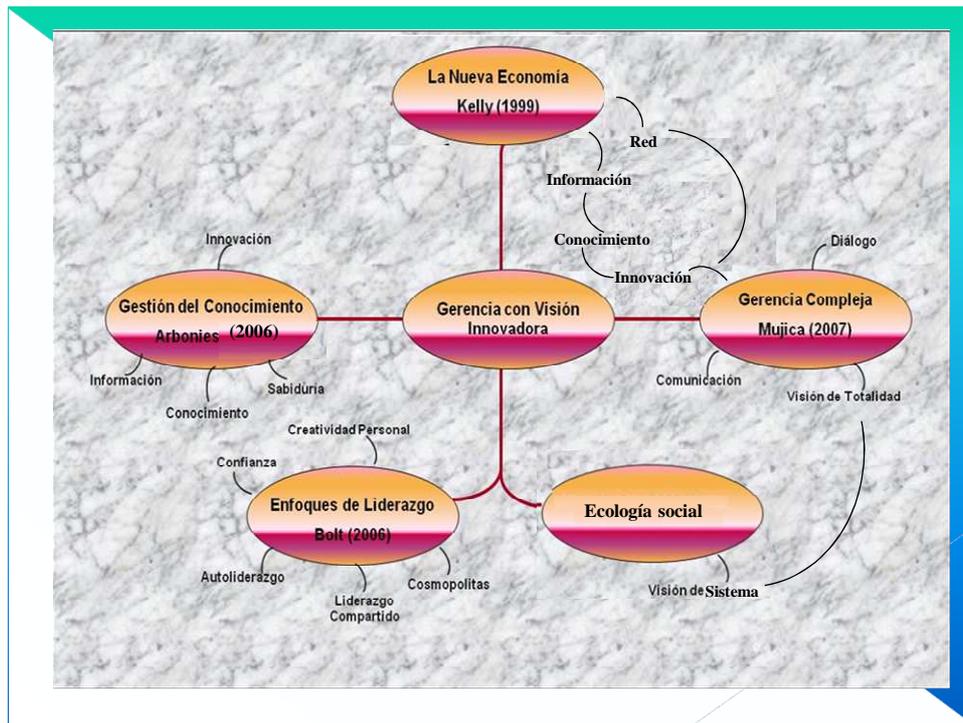


Figura 2. Esquema Teórico de la Gerencia con Visión Innovadora  
Fuente: Humberto Rosendo (2010)

#### IV. El Gerente universitario

El término gerente no es de exclusivo uso y práctica de las organizaciones de producción financiera, aunque su adopción por el sector educativo lo conduce y compromete a demostrar competencia y niveles de calidad, reflejado en el trabajo que realiza cada uno de los actores del proceso y en especial, de los gerentes educativos con una labor enlazada en una red de excelencia y creatividad, que a nivel nacional promueva la evolución de la educación.

Ello significa, que la tarea fundamental de un gerente educativo consiste en redefinir su filosofía, lo cual lo conducirá a abandonar el viejo dogma que la función de un gerente es planificar, organizar y controlar solamente; al contrario, estará orientada al cambio y a tomar de su entorno todos los elementos que puedan hacer posible, ejercer la gran responsabilidad de gerenciar exitosamente el proceso educativo. De acuerdo a Martín (2007), gerenciar las organizaciones educacionales y los procesos de desarrollo curricular con calidad, es ponerlas a tono con la ineludible respuesta de mayor competitividad esperada por la sociedad educativa.

De acuerdo con el autor citado, al gerente y su equipo directivo les corresponde la tarea de generar la participación de todos los elementos, que interactúan en el

proceso educativo, dejando de lado la concepción de autoridad, por el contrario, un gerente educacional es un facilitador que contribuye a la asignación de responsabilidades y a la transferencia de información a todo su equipo de trabajo.

Para Sifontes (2005), es prioritario entonces para el gerente ocuparse del personal, su formación, motivación y comunicación; así como asegurar el mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el apoyo técnico, administrativo y los servicios de toda índole. De lo que se trata, es de un cambio en la manera de pensar, de ser y de actuar en un entorno que cada día se perfila más competitivo.

Por consiguiente, se requiere una renovación epistémica gerencial en la educación venezolana, partiendo de una visión global de cómo ha sido esa gerencia, como se presenta actualmente y cuáles son los elementos de mayor relevancia que se han manejado. Consecuentemente, se dará origen al asentamiento de las bases de algunos elementos teóricos, llamados a promover la concepción de una nueva gerencia, con una orientación creativa e innovadora.

Stein (2007), señala que dirigir en la sociedad del conocimiento, es una labor de síntesis, carácter, inteligencia y voluntad. Así mismo los directivos tendrán que manejar con soltura la triada conceptual y práctica: información-conocimiento-acción, lo que les llevará a tener que aprender dos cosas: (a) eliminar datos que no están relacionados con la información que necesitan y (b) organizar los datos analizarlos e interpretarlos y entonces, dirigir la información resultante a la acción. El objetivo de la información no es el conocimiento, sino la capacidad de adoptar la acción correcta.

Esto permitirá visualizar el acercamiento de una gestión, que coadyuve a mejorar los procesos dentro de la institución educativa y que se enmarque, según Harrington (1997:69), en los procesos de mejoramiento continuo de la gestión educativa, con una adición de elementos creadores e innovadores responsables de la acción misma de gerenciar procesos continuos, que conlleven al éxito institucional.

En esta el gerente conjuntamente con el equipo humano, en sus diferentes actividades, trabajan armónicamente cumpliendo sus roles y haciéndolo bien, donde todos quieren hacer de su institución educativa la mejor en brindar conocimientos, habilidades, destrezas, afectos y organicidad; en fin, todo un cúmulo de elementos que sumados van a dar origen a una institución con niveles de calidad. A tales efectos se asume la gerencia conformada por dos tipos de procesos: los administrativos y los organizacionales.

### **Procesos Administrativos.**

Estos procesos comprenden la planificación, organización, coordinación, dirección, control, supervisión y evaluación. La planificación es la base de donde se debe partir para las acciones gerenciales, debe ser un proceso continuo y sistemático. De acuerdo a Chiavenato (2002), es:

*...lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo...se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada (p.17).*

Como todas las tareas educativas requieren de planificación, es necesario: hacer un diagnóstico previo del área de trabajo para determinar los objetivos a lograr y decidir la forma como se ejecutará y establecerá el lapso previsto para su logro.

La organización constituye un proceso tan importante como la planificación y ambas tienen una estrecha relación, si no está presente una de las dos, el trabajo de la gerencia educativa que se realice estará desequilibrado. De acuerdo a Chiavenato (ob cit) la organización “es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos, entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados” (p.17).

La coordinación es otra de las funciones que debe desempeñar un gerente educativo, es el logro de su tarea. A tal efecto, es el proceso de comunicarse con elementos del contexto para obtener la cooperación, donde quiera que influya o reciba influencia, las operaciones de la gerencia.

En el desempeño diario es necesario el trabajo en forma coordinada, con las demás dependencias administrativas de la organización, para obtener ayuda activa en la consecución de los propósitos comunes. La coordinación conlleva a que todos los elementos de una organización, y en este caso específico de la universitaria, se establezcan relaciones definidas previamente para hacer concreciones en cuanto a trabajo, tiempo y actividades, que habrá de lograr cada uno de los gerentes responsables de las dependencias administrativas de la institución.

La dirección implica guiar y conducir a los subordinados, Chiavenato (ob cit) la define como un proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para lograr los objetivos establecidos. “Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales” (p.18).

Para los efectos operativos, la dirección proporciona la guía para convertir en acción los planes de la organización y para asegurar que se den las relaciones establecidas, con el fin de garantizar el éxito de la universidad. El ejercicio de la dirección exige como primera necesidad el poder de comprender, el verdadero dirigente debe saber y conocer ampliamente lo que se desea hacer, es decir, tener una visión clara y precisa de lo que quiere lograr.

El control de acuerdo al mismo autor “representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido” (p.18). Comprende la supervisión y la evaluación.

La supervisión no debe entenderse como inspección, sino como la ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada. Se puede definir de acuerdo a Ruetter y Conde (1998), como el proceso dinámico, sistemático y democrático, con la finalidad de elevar la calidad de la educación, por medio de la asistencia al educador y la ayuda dirigida a todos sus participantes.

La evaluación según las citadas autoras, es un proceso básico que se integra a los demás procesos administrativos, apoyando el proceso educativo. Es la determinación de congruencia entre objetivos y logros en un proceso permanente de retroalimentación, de obtención y suministro de información útil para juzgar las distintas alternativas de decisión

### **Procesos Organizacionales.**

Estos procesos de acuerdo a Ruetter y Conde (2000), se refieren a motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo.

La motivación es un elemento básico de la gerencia. De acuerdo a Chiavenato (2002), “es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades “ (p.596). De tal forma que en el desempeño de la labor gerencial se hace necesario desarrollar acciones, que permitan satisfacer las distintas necesidades individuales de los actores involucrados en el proceso. Las necesidades de acuerdo a Ruetter y Conde (1998), pueden ser:

- las necesidades sociales, tal como la necesidad de sentirse necesario, las cuales se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto,

- las necesidades de estima, de refuerzo de los sentimientos, de confianza en sí mismo y prestigio a través del reconocimiento de los demás,
- las necesidades de autorrealización, reflejadas en el deseo de ser cada vez más lo que se es, mediante la lucha por lograr todo el potencial, en lo que respeta a autodesarrollo y creatividad.

En la gerencia universitaria, no existe el uso continuo de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo. Además de incorporar este proceso organizacional a su estilo y actuación gerencial, los gerentes universitarios deben implantar la motivación en la gestión, a través de una adecuada capacitación del personal directivo y coordinador, con el fin de crear un ambiente de satisfacción en el trabajo, que haga flexible el clima de la organización para el mejoramiento de los procesos pedagógicos y organizacionales, que garantizan el logro de los objetivos educativos.

La toma de decisiones, de acuerdo a Chiavenato (ob cit), “es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico...” (p.287). El proceso de toma de decisiones en la labor gerencial puede darse individualmente o a nivel de organización. Esto indica, que para que el gerente adquiera racionalidad en sus decisiones, debe tener una conducta orientada día a día por los planes, a fin de no perder de vista los objetivos y metas de la organización, y poseer información adecuada sobre las condiciones que envuelven las acciones de sus metas para la definición de los caminos a seguir.

A nivel organizacional se puede adquirir una mayor racionalidad en relación a la evaluación de alternativas y la elección, por razones de costo / beneficio. Sin embargo, en este proceso de elección entre varias alternativas, la realidad de las organizaciones ha reflejado según Ruetter y Conde (2000), que comúnmente “la toma de decisiones tiende a ser una combinación de procesos objetivos y subjetivos y en la interacción individuo – grupo – organización, la toma de decisiones está notablemente influenciada por los aspectos conductuales” (p.47).

En la universidad, el gerente en sus distintas instancias jerárquicas, debe lograr promover la cultura de que su acción es un proceso continuo de toma de decisiones al ser sujeto de los procedimientos administrativos de planificación, control, evaluación, supervisión. Igualmente, debe asumir que sus decisiones estén orientadas por criterios democráticos en un marco informacional que integre las acciones de la gestión

educativa con los fines, objetivos y metas de la organización. Todo podrá ser un avance para abandonar la conducta gerencial de mera tramitadora de información, pasiva y ausente de los intentos de cambio que se enuncian en la actual sociedad.

La comunicación a juicio de Chiavenato, autor ya citado es “el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas...con la intención de influir en el comportamiento” (p.521). El gerente, en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente basándose en un sistema de comunicación que integre la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Al descender comunicacionalmente en la estructura organizativa, la tarea gerencial cumplirá con la emisión de directrices que al concretarse deben proporcionar direccionalidad, orientación sobre la filosofía de la organización, explicitar las metas operacionales y aportar información sobre el deber ser del desempeño de las personas.

El proceso de información permanente en un continuo que involucra elementos formales de comunicación que además utiliza formas como seminarios, talleres, jornadas, incorpora los elementos de formación y capacitación en servicio necesarios para que exista un marco de referencia que unifique ideológica y técnicamente el trabajo a desarrollarse en toda la universidad. Mediante la comunicación ascendente que brinda una retroalimentación, el gerente puede medir el clima organizacional, lo que permite reorientar los distintos procesos en los diferentes niveles de la gerencia basado en un conocimiento de la realidad situacional.

La comunicación horizontal logrará la integración a fin de garantizar que se está trabajando coherentemente hacia objetivos comunes. Incentivar este proceso comunicacional despierta en los niveles inferiores la participación, la iniciativa, la innovación y la experimentación, lográndose con estos principios una actitud constructiva en la tarea, a lo que el gerente debe dar apoyo profesional, pues es la base operativa de una conducta de mayor responsabilidad y autonomía en los niveles inferiores de la universidad.

El liderazgo según Robbins (2004), “es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas” (p.245). Su enfoque explica las cualidades de un buen líder: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, por lo que los líderes deben ser personas muy especiales.

Peters (2006) plantea que el líder es “un creador de habilidades y conformador de valores”...(p.32). Es así mismo, un educador, un animador, un convencido comunicador de su filosofía, es una persona que escucha. Cita el mismo autor que Bennis, llama a este tipo de líder, el arquitecto social; Levinson lo llama educador, y Greiner acuña el término de actor estratégico. Para Peters (ob cit), las tres habilidades diferenciadoras que este líder crea son: satisfacción total del cliente, capacidad de constante innovación y participación de todos.

Así las organizaciones innovadoras sitúan en la raíz de su filosofía una creencia absoluta en la dignidad, la valía y el potencial creativo de todos sus miembros. Asimismo, los valores básicos son: entusiasmo, pasión y confianza y esto se logra según el autor, hablando sin rodeo y estudiando la innovación.

El líder debe tener, como condición indispensable, cierto talento para manejarse en sus relaciones con los demás miembros de su comunidad y el dominio de las técnicas de la dirección de grupos; capacidad de planear, tomar decisiones y ejecutarlas de acuerdo a las necesidades del grupo y a las circunstancias.

Considerando que la universidad es una organización formal, el gerente debe también ejercer el liderazgo y es responsable de la innovación. De ahí que debe tener competencias para crear, inventar y aplicar las estrategias gerenciales que sean efectivas ante las circunstancias que se afronten, integrando teoría y práctica por la vía, más útil; pues cada profesional actúa en forma coherente con una teoría de la acción.

El gerente educativo como líder según Correa (2001), debe propiciar su cambio personal y el de quienes trabajan en la institución, al tener conciencia que las personas, deben ser gerenciadas innovadoramente; interpretando los conflictos de tal forma que se puedan conducir en el avance de la institución y como medios de información para decisiones programadas (políticas, procedimientos, estructura organizativa) y no programadas (juicio, intuición, creatividad).

Este gerente debe ejercer su liderazgo para procurar lo mejor para la organización, permanecer abierto a las posibilidades de aprender cada día. Siendo las autoridades universitarias líderes deben cumplir con una función acorde con los intereses y necesidades de la institución y de las personas que integran el equipo de trabajo.

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado. Así el liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas, tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos. La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. De acuerdo a Iborra y col (2007), los líderes deben utilizar tres (03) tipos de habilidades:

- Habilidad técnica: Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

- Habilidad humana: Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

- Habilidad conceptual: Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las dos funciones centrales: funciones relacionadas con tareas o de resolución de problemas y funciones sociales o de mantenimiento del grupo las primeras pueden incluir soluciones indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más resaltantes de un líder son: ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico.

La puesta en práctica de estos procesos es fundamental para el éxito del trabajo de los profesionales que cumplen actividades gerenciales y administrativas en cualquiera de las instituciones educativas ya que las mismas facilitan la labor y contribuyen al mejoramiento de la calidad del hecho educativo. De ahí que para Azuaje (2005), el objetivo global de la gerencia es lograr la eficacia máxima de las operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignan.

En este sentido, se quiere destacar la importancia que tienen los gerentes universitarios para efectos de las funciones académicas y administrativas, dado que

una universidad está estructurada en base a un organigrama, donde en cada una de las dependencias que la conforman hay miembros del personal que tienen una función gerencial que desempeñar, por lo tanto es necesario una preparación adecuada, sustentada en una visión audaz y renovadora del hecho educativo, para facilitar el logro de niveles óptimos del desempeño.

Es así como se observa, que la función del gerente la cumple un funcionario colocado en un nivel jerárquico al cual le es inherente la responsabilidad y la autoridad mayor de la unidad organizativa; de tal forma, el ejercicio de sus funciones supone capacidad para procesar información, tomar decisiones, orientar y lograr resultados en la universidad.

La tendencia actual de la nueva economía plantea un reto a la educación y es tarea de los gerentes proponer y desarrollar acciones y estrategias, para que el proceso educativo adquiera relevancia y pertinencia. De tal forma, para mejorar la productividad de una universidad, el esfuerzo debe surgir en su mayor parte, de la gerencia y del personal que depende de ese nivel de mando. En tal sentido, juegan un papel fundamental los estilos gerenciales. Según Sifontes (2005) “en una organización... la productividad no es exclusiva de nadie y si responsabilidad de todos. Sin embargo... la gran responsabilidad e impacto en la productividad los tienen las funciones gerenciales” (p.21).

### **Estilos Gerenciales.**

Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal y es responsable del trabajo que realizan sus subordinados, sobre quienes recae su autoridad formal. Iborra y col (2007) presenta algunos de los estilos gerenciales más frecuentes: El estilo básico es el grado de comportamiento de un gerente, medido por la orientación hacia la tarea y hacia las relaciones. Los cuatro (4) estilos básicos son:

1. Dedicado: estilo básico con orientación hacia la tarea mayor que el promedio y orientación hacia las relaciones menor que el promedio.

2. Integrado: estilo básico con orientación hacia las tareas y orientación hacia las relaciones superior al término medio.

3. Separado: estilo básico con una orientación hacia la tarea y hacia las relaciones menores que el promedio.

4. Relacionado: estilo básico con una orientación hacia la tarea menor que el promedio y una orientación hacia las relaciones mayor que el promedio. Aunque no existen estilos gerenciales puros, una visión de la gerencia universitaria adecuada al contexto de la nueva economía debería ser integrado, que le de tanta importancia a la tarea como a las relaciones.

Durante mucho tiempo atrás los gerentes han sido ubicados en la rama empresarial y por lo general, son personas con conocimientos en administración, ingeniería, con inclinación hacia la parte comercial o industrial. Ahora que se requiere un gerente educativo este debe darle una mayor importancia aún al factor humano, por cuanto, sus principales productos están referidos a la satisfacción con el servicio educativo brindado a hombres, al ciudadano.

Cuando se hace referencia a lo que es gerenciar, los autores coinciden en que es ordenar y utilizar los factores humanos y los recursos organizativos, técnicos y financieros, combinándolos para alcanzar los objetivos de las políticas diseñadas. En tal sentido, la función de gerente la cumple un funcionario colocado a un nivel jerárquico, al cual le es inherente la responsabilidad y la autoridad mayor de la unidad organizativa; el ejercicio de sus funciones supone capacidad para procurar información, tomar decisiones, orientar y lograr resultados.

Ahora bien, todos los gerentes se desempeñan dentro de una organización que tiene fines determinados. Blanco (2001) señala, que existen organizaciones de todas las formas y tamaños y que dependiendo de eso tendrán características específicas en lo que a especialización se refiere. Por lo que plantea:

*En una organización pequeña de una sola persona, ésta ejecuta todas las funciones. Pero a medida que la organización crece, cada función empieza a consumir tanto tiempo que necesita más de una posición para manejarla. Entonces cada función tiene que descomponerse en sub funciones (p.138).*

Se observa que un gerente debe actuar de acuerdo al grado de complejidad que tenga la organización que dirige, así como también operar de acuerdo a los cambios que en ella se produzcan. Mintzberg (1990), consideró las funciones que debe ejercer un gerente, las cuales dividió en “funciones interpersonales y funciones informativas” (p.4). Con respecto a las primeras estas son:

1. La función de ser cabeza de una unidad organizativa.
2. La responsabilidad del trabajo de las personas que componen la unidad organizativa que gerencia.
3. Función de líder, motivar y adelantar a las personas.

4. La función de liaison, eso es, tener contactos fuera de su cadena de mando vertical, con sus pares en otras unidades.

Las funciones informativas son:

- Como monitor, el gerente está constantemente buscando información en su medio ambiente, interrogando a sus contactos y subordinados.
- Como diseñador de esta información, debe compartirla y distribuirla en gran parte a sus subordinados.
- Como vocero, envía parte de esta información a personas ajenas a su unidad.

Estas funciones claramente expresan no sólo las tareas que ejecuta un gerente sino también sus habilidades para gerenciar una organización. Se observa entonces que un gerente esta inmerso en todo lo referente a coordinar, controlar, delegar, organizar y comunicar; utilizando de manera eficaz la motivación, la influencia y la delegación.

Todo lo señalado anteriormente expresa un trabajo complejo si se cumple a cabalidad, pero es una realidad que en muchas organizaciones los gerentes no presentan la misma atención en cada función. De allí que muchas veces no produzcan lo que verdaderamente se espera de ellas. Drucker (1999), por su parte señala que las funciones de un gerente estarán dadas a través de los objetivos planificados, a la capacidad para asignar responsabilidades, a la forma como analiza e interpreta el desempeño de sus colaboradores, así como también a la manera de comunicar los logros y hallazgos encontrados. El mismo autor plantea que un gerente debe realizar otras dos tareas básicas a fin de garantizar el éxito de la organización, estas son:

1. Realizar un desempeño sincero, es decir, crear un conjunto auténtico donde considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo.

2. Equilibrar las dos dimensiones temporales (futuro inmediato y futuro a largo plazo) en la toma de decisiones para sustentar el sacrificio de hoy en función del futuro.

En el plano educativo, Llanos de la Hoz (2000), destaca “la necesidad...de instituciones que sean organizaciones eficientes orientadas por principios de control de calidad y gerenciar por líderes estratégicos” (p. 59). La orientación por principio de control de calidad, supone orientación con fundamento no sólo en la demanda del mercado ocupacional, sino también con base en la demanda social.

En relación al liderazgo estratégico se requiere un equipo de gerentes decididos a tomar decisiones para el beneficio estratégico de dicha organización. En tal sentido, la gerencia universitaria es tan importante como la gerencia general o la alta gerencia que se lleva a cabo en las empresas públicas o privada, y que están dirigidas por personas preparadas para tal fin.

La universidad está en manos de profesionales que no se formaron académicamente para gerenciar. Se tiene entonces, que este gerente requiere de todos los insumos necesarios que le permitan liderizar en forma óptima la organización que dirige, buscando los medios que lo capaciten para tal fin.

## **V. La Organización Universitaria**

Es manifiesta la importancia determinante del entorno para las actividades de la universidad en sus distintas dimensiones y funciones. La visión desde el enfoque de sistemas muestra a la universidad como un sistema dependiente del sistema mayor en el que está inmersa y con el que interactúa. La necesaria sensibilidad de la institución hacia su ambiente, marca y condiciona las definiciones estratégicas, las grandes líneas de acción, y la proyección hacia el futuro.

Para dar la base necesaria para esa proyección, es necesario que la estructura organizacional universitaria esté preparada para asumir el desafío. Por lo cual queda de manifiesto la relación causal entre el supra sistema ambiental, la estrategia institucional y la estructura de las organizaciones.

Cagio (2004) plantea, que la estructura organizacional es el medio de unión y relacionamiento entre la estrategia, los objetivos o metas y los diferentes recursos de la institución, ya sean humanos o materiales. Aclara y muestra también como se vinculan e interactúan las diferentes partes, sectores o subsistemas en que se divide la institución. Un diseño adecuado es responsable de darle una estructura que favorezca la diferenciación e integración de tareas de modo tal de lograr la asignación y utilización eficiente de sus recursos. Su existencia queda de manifiesto en los distintos actos, hechos, operaciones e interrelaciones que se dan en su ámbito y en sus vínculos con y hacia el exterior.

La universidad presenta una marcada complejidad en cuanto a la gestión y coordinación de gran número de actividades diferentes y de muchas personas con roles, profesiones, actividades y expectativas distintas, que se relacionan alrededor de la creación y trasmisión del conocimiento y que ocupan las diferentes posiciones

formales representadas en el organigrama de la institución y que simultáneamente, se integran y desarrollan las redes múltiples de relaciones interpersonales informales. Ambas dimensiones –lo formal y lo informal- dan vida a la organización real.

La estructura organizacional, debe tener condiciones de flexibilidad y adaptabilidad. Se ha referido reiteradamente a la necesidad de adaptación de la institución a su entorno. También la estructura debe corresponderse con esa demanda. Un diseño eficaz, debe caracterizarse por su consistencia y previsibilidad así como por su sensibilidad y posibilidad de adaptación a los cambios.

El diseño organizativo, también debe contribuir a que las personas en la institución, puedan rendir en relación a su potencial en las unidades y áreas donde laboran. Puede favorecer su desarrollo fomentando la adquisición de nuevas competencias y mayores responsabilidades a medida que progresan en su proceso de aprendizaje y en su experiencia en la institución. La posibilidad de visualizar una trayectoria dentro de la organización y poder recibir la formación adecuada, son aportes significativos e inversiones que hace la institución universitaria en su activo más importante que es su gente.

Mintzberg (1990), en su tipología de las organizaciones, ubica a las universidades en la categoría que él denomina "burocracias profesionales" e indica una serie de características a saber:

*...las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado. Pero también es complejo y así debe ser controlado directamente por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural, común en universidades, hospitales firmas de contadores públicos o consultores, y agencias de trabajo social (p.27).*

Las universidades en particular, construyen determinadas categorías, que les permiten desarrollar sus actividades típicas. En ese proceso se da lo que denomina el citado autor, como encasillamiento. En esa situación el profesional operativo tiene dos tareas básicas: (a) clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica qué programa estándar usar (una tarea asimilable al diagnóstico) y (b) aplicar, ejecutar ese programa.

La categorización simplifica enormemente las cosas: la gente es clasificada y colocada en categorías o agrupamientos porque llevaría enorme cantidad de recursos tratar cada caso como único y necesitado de un complejo análisis. Como los estereotipos, las categorías permiten moverse por el mundo sin tener que tomar constantemente decisiones a cada momento. Es el caso de un profesor que encuentra

100 alumnos matriculados en su curso y ejecuta su programa de enseñanza; en otra ocasión, enfrenta a veinte, y lleva la clase como un seminario taller.

En este proceso de encasillado hay diferencias profundas con la burocracia mecánica, esta es una estructura de un solo propósito: presentándose un estímulo, ejecuta su única secuencia estándar de programas. No hay diagnóstico involucrado. En organizaciones como las universidades el diagnóstico es una tarea fundamental, pero está acotado por las diversas categorías. La organización busca equiparar una contingencia predeterminada con un programa estándar.

A causa que sus clientes son categorizados o se categorizan ellos mismos en términos de los especialistas funcionales que los sirven, la estructura de la universidad, se convierte al mismo tiempo en funcional y por cliente. La estructura funcional como su nombre lo indica supone agrupamiento de tareas vinculados a una función, la que requiere actividades, procesos de trabajo, y saberes similares. Esta forma de departamentalización, fomenta y favorece la especialización, pero a su vez, puede generar falta de coordinación entre las áreas y puede debilitar su visión global del entorno, de la organización y de sus objetivos.

Por otra parte, la departamentalización por clientes, se refiere a la diferenciación y agrupación de las tareas según el tipo de personas, instituciones que reciben el servicio que brinda la organización. Es una forma con un fuerte énfasis en el cliente y es recomendada cuando se trata con grupos o segmentos diferenciados de usuarios. Es uno de los enfoques organizacionales más sensibles al entorno, dado que genera actitudes institucionales más orientadas hacia el mercado que hacia si mismas.

A esta altura del análisis, es claro que los docentes e investigadores son la parte clave de las instituciones universitarias, dado el nivel de especialización y el costo de su retribución, de ahí que la organización busca respaldarlos con tanto apoyo como sea posible; buscando que otros sectores de lo administrativo, hagan el trabajo de rutina que pueda ser formalizado.

### **Universidades Privadas.**

La Ley Orgánica de Educación (2009) establece, que el sistema educativo está organizado en dos subsistemas, siendo uno de estos el de educación universitaria. Al respecto la Ley de Universidades (1970) señala, que “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales... en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Por su parte el Artículo 8 de la mencionada Ley señala que “Las Universidades son Nacionales o Privadas. Estas últimas requieren para su funcionamiento la autorización del Estado, de conformidad con los artículos 173 al 176 de la mencionada Ley.

Así el Artículo 106 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala, que “Toda persona natural o jurídica, previa demostración de capacidad, cuando cumpla... con los requisitos... puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado...”.

En relación a la gerencia universitaria el Artículo 177 de la Ley de Universidades (ob cit), señala que “Las Universidades Privadas tendrán un personal directivo similar al asignado... a las Universidades Nacionales”. El mismo deberá llenar los siguientes requisitos:

- El Rector, los Vicerrectores y el Secretario deben ser venezolanos, de condiciones morales, poseer título de Doctor, con credenciales científicas y profesionales y haber ejercido la docencia y la investigación durante cinco años, por lo menos, en alguna universidad venezolana (Art. 28). Iguales condiciones se requieren para los Decanos (Art. 64).

- El gobierno de las Facultades será ejercido por la Asamblea de la Facultad, el Consejo de Facultad y el Decano (Art. 50).

Como se puede ver la gerencia en las universidades privadas tienen las mismas características que las públicas y se da en varios niveles: Rector, Vicerrectores, Decanos, Directores y Coordinadores, entre otros. De acuerdo a Samoilovich (2008) el gobierno en las universidades es “Un juego confuso, con múltiples actores que interactúan con relativa independencia unos de otros, compitiendo por recursos” (p. 338). En este sentido el autor citado señala que “Es evidente que muchas de las reformas en las políticas educativas se originan en una desconfianza en la capacidad de gobierno de las instituciones” (p. 373).

Aún cuando estos planteamientos los hace el autor en función de la universidad pública latinoamericana no se aleja totalmente de la universidad privada venezolana; sobre todo porque algunos consideran a esta última como un negocio lucrativo.

La expansión de la universidad privada ha sido parte de la diferenciación institucional para responder a la amplia demanda de educación universitaria. Para Lavignolle (2002), en sus inicios este tipo de instituciones atraía a las clases de

mayores ingresos. A tal punto que los sectores más radicalizados los acusaban de constituir estructuras oligarco-académicas. De ahí los fuertes cuestionamientos a que estas instituciones fueron sometidas en América Latina.

A partir de la década de los ochenta, el panorama cambia radicalmente, ya no existía la cultura de menoscabo hacia los graduandos de las universidades privadas y casi ningún tipo de prejuicio por parte de los demandantes de profesionales; lo que justifica que ya se puede hablar de un sistema universitario donde conviven y participan en actividades conjuntas las universidades públicas y privadas.

Esto explica el crecimiento extraordinario de la universidad privada en la región, a tal punto que según el autor mencionado un tercio de la población estudiantil está inscrita en universidades privadas. Para Villanueva y col (2008), estas instituciones han creado un sinfín de nuevas carreras y programas para dar respuesta al crecimiento y a la heterogeneidad de la demanda, con estructuras más flexibles y programas más cortos, que podían multiplicar la oferta académica.

En otro orden de ideas, el hecho de que el Estado no fuese el único actor con iniciativa para la creación de instituciones, ha estimulado diversos sectores o actores corporativos. El Estado al tiempo que estimula estas creaciones, ha intentado a su vez, controlarlas a través de la legislación obligando a que se acrediten y se evalúen. No obstante, en muchos países es posible constatar un desfase: las normas no lograron contener ni regular la profusión de instituciones y carreras. Existe sin embargo, universidades privadas con un alto nivel de calidad, cuyos egresados son reconocidos a nivel internacional.

## **VI. Una visión innovadora de la gerencia universitaria**

La visión innovadora de la gerencia acorde a la nueva economía, que se presenta, en la figura 3, surge de la necesidad de orientar la acción académica-administrativa de la universidad privada. En este contexto, se asume la gerencia como el conjunto de ideas y procesos diversos y complejos que realiza un grupo de gerentes-líderes que tienen como fin el encargo social de transformar a las personas y a la sociedad.

El motivo principal de esta reorganización de la gerencia universitaria son los requerimientos de la nueva economía que pone sobre el tapete nuevos instrumentos y procedimientos del quehacer humano. La característica esencial del cambio es la aparición de un nuevo y emergente factor de la producción que es el conocimiento,

que tiende a desplazar al capital y al trabajo. El principal desafío, como consecuencia de ello, es la productividad intelectual y de servicios.

La gerencia es entonces un trabajo intelectual que debe garantizar la excelencia al ofrecer servicios universitarios competitivos. Andrade (2008) señala que para los gerentes la dinámica del conocimiento representa un reto. Cada universidad tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura, lo que significa que tiene que abandonar lo que hace y aprender a innovar.

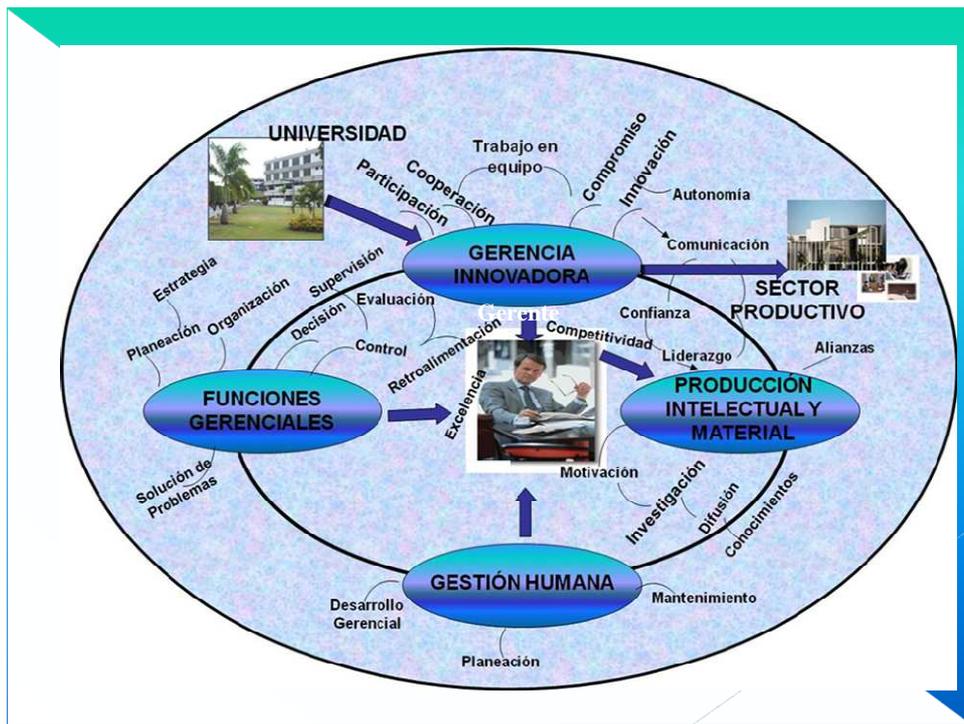


Figura 3. Una visión innovadora de la gerencia universitaria  
Fuente: Humberto Rosendo (2010)

Desde este punto de vista la visión innovadora de la gerencia universitaria debe visualizarse desde cuatro categorías: las funciones gerenciales, la gestión humana, el gerente y la producción intelectual y material.

En las **funciones gerenciales** una subcategoría importante es la planificación que debe ser estratégica. En tal sentido la estrategia representa el camino elegido por la organización para lograr sus fines. Se refiere al comportamiento global e integrado de la universidad privada en relación con el ambiente que la circunda. Incluye: (a) la participación y la cooperación de todos los niveles institucionales; (b) está proyectada a largo plazo; (c) produce efectos sinérgicos, lo que implica coordinación e integración y (d) es un mecanismo de aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Senge (1996), no puede haber un auténtico aprendizaje organizacional independiente del aprendizaje de las personas. Lo que implica un proceso de planificación estratégica prospectiva. En esta lo importante no es como cambiar el pasado, sino prepararse para el futuro. De acuerdo a Arbonies (2006), lo que produce éxito no es tanto gestionar lo conocido hasta el presente, almacenar información y procedimientos, sino que lo decisivo es compartir lo que se va conociendo y que este conocimiento se socialice en la universidad de manera que ésta, como un todo lo aproveche para adaptarse, mejorar e innovar.

La clave es la organización y en está crear un clima que permita compartir lo que las personas han aprendido después de una acción, lo que volverían hacer, lo que no harían. Se trata de conectar para dialogar. Pero también se requiere tener confianza en las personas, porque necesitan hacer una alianza estratégica con otros directivos de la universidad para intercambiar conocimientos y colaborar entre sí.

Los gerentes universitarios deben organizar la institución para ampliar su función social, ya que no sólo se trabaja por los estudiantes, sino también para incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra inmersa, utilizando su experiencia para vislumbrar y resolver problemas; luchando por convertirla en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones interpersonales donde sea grato compartir planes y logros comunes.

La toma de decisiones debe ser creativa, con la participación y la iniciativa de los involucrados y a tiempo para lograr despertar el talento que cada cuál tiene dormido. Se deben romper los hábitos y costumbres que obstaculizan el avance interior, esto ayuda a impulsar el equipo de trabajo. En atención a lo expuesto se trata de producir un cambio significativo como un requerimiento impostergable adquiriendo conciencia del compromiso social con la labor que se debe asumir para la construcción de una educación humanista y liberadora.

El control es una etapa importante que trata de garantizar todo lo que ocurre de acuerdo a la planeación realizada y los objetivos preestablecidos, descubriendo las desviaciones o lo que haga falta para tomar acciones correctivas. Esta función implica tres procesos que interactúan mutuamente: evaluación, supervisión, y retroalimentación.

La evaluación debe ser abordada de una manera sistémica para convertir recursos humanos, materiales, financieros, de espacio y tiempo, en elementos para la

productividad. Debe realizarse a todos los elementos del proceso educativo, es continua, formativa, e individualizada. De acuerdo a Hetcher (1992), la evaluación basada en la competitividad podría definirse como “Recoger suficientes evidencias de desempeño en el sitio del trabajo para demostrar que los individuos pueden actuar según las normas específicas requeridas dentro de una función ocupacional específica” (p.26).

La supervisión en el modelo es asumida como pedagógica de acuerdo a lo planteado por Ruetter y Conde (2002), es un proceso clave en el desarrollo y la excelencia educativa. En tal sentido debe valorizar y potenciar las capacidades mediadoras de los docentes. Igualmente promover y apoyar experiencias innovadoras educativas.

La retroalimentación informa al equipo gerencial en qué forma se está dirigiendo a su objetivo, además le indica como debe orientarse para alcanzar su meta. Ayuda a entender su comportamiento y como este puede estar afectando a otros y al trabajo mismo; estimulando así la reflexión para identificar los cambios que debe asumir.

El control en el modelo de gerencia con visión innovadora para la universidad privada debe ser integral, de ahí que no puede prescindir de ninguna de las subcategorías descritas, su base es informacional y de esta depende en gran medida su eficiencia. En este proceso la gente sabe si está progresando o si sólo cumple un horario, puede determinar que ayuda necesita de los demás, y quien podría beneficiarse con la ayuda que cada uno puede dar. Bajo estas condiciones, están dispuestos a aplicar un esfuerzo más productivo.

En opinión de Kouzes y Posner (2005), “... si los líderes proporcionan una orientación clara y feedback constante animan a la gente a hurgar en su interior para dar lo mejor de sí... el hecho de brindar aliento permite lograr algo más, algo esencial para la excelencia” ((p.83). Además permitirá identificar las necesidades de capacitación, educación y desarrollo de los trabajadores, esto tanto del evaluado como del evaluador.

En tal sentido la **gestión humana** es básica por cuanto la planeación estratégica de los recursos humanos debe ser parte de la planeación estratégica de la universidad. La primera debe buscar la manera de integrar la gestión de personas a los objetivos globales de la institución. La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a prever las personas que se requieren para contribuir a la

consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo los objetivos individuales de los trabajadores.

En la visión innovadora de la gerencia universitaria la planeación de recursos humanos deber ser optimizadora y dinámica que de acuerdo a Chiavenato (ob cit), planifica para el mejoramiento y la innovación, considerando que el ambiente es dinámico e incierto y permite asegurar la reacción adecuada de las personas frente a los cambios frecuentes.

La planeación de recursos humanos propuesta debe hacerse en tres etapas: (a) evaluar los recursos humanos actuales, (b) prever las necesidades de recursos humanos a futuro, y (c) con base a la comparación de la primera y segunda fase desarrollar e implementar planes de recursos humanos que permitan corregir y evitar tanto el exceso como la falta de personal.

El otro proceso básico que se plantea es el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, lo que significa mantenerlos satisfechos a largo plazo en la universidad. Este proceso requiere de una serie de cuidados especiales que implica los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional.

Estos procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones amigables y cooperación. Elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la institución y, sobre todo, en su motivación para el trabajo. El enfoque de mantenimiento de personas en esta visión de la gerencia universitaria es de autorrealización de las personas, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas; así como en su libertad y autonomía. Implica desarrollo personal, profesional y obviamente el desarrollo gerencial.

El **gerente** que busca transformar su gerencia hacia una visión innovadora debe reconocer que el recurso más importante de toda organización y más aún de las universidades privadas son las personas. De ahí lo importante, que el gerente desarrolle todas sus potencialidades como ser humano y las promueva en su equipo gerencial.

En este contexto se destacan procesos como la comunicación, la motivación y el liderazgo, las cuales se retroalimentan mutuamente. La comunicación se asume como un proceso de intercambio verbal, escrito y/o visual de conocimientos, sentimientos,

emociones, pensamientos y criterios; así como aspiraciones y requerimientos mediante el diálogo, la conversación y la discusión. Es un proceso en dos sentidos, donde es imprescindible la búsqueda del consenso y la retroinformación, ya que el objetivo principal es entenderse y conseguir la mayor implicación y aceptabilidad. Es fundamental que los mensajes sean claros, convincentes, sinceros y sencillos.

Otro aspecto muy importante según Ronco y Lladó (2000), es la transparencia en la comunicación, puesto que con esta se logra un efecto de compromiso, que sirve de modelo a la organización y a sus miembros. La honestidad también forma parte esencial de la comunicación. Lo principal es establecer un clima de confianza y participación, de ahí que la comunicación deba ser persuasiva, no en el sentido de ser impositiva. Actuaciones de este tipo ofrecen la posibilidad de retroalimentación. La comunicación bidireccional precisa un clima de transparencia adecuado por parte de la gerencia.

La motivación es entendida en una gerencia con visión innovadora, como la propensión a actuar en la dirección de un conjunto de resultados. De acuerdo a French (2004), es una fusión de las necesidades y de la probabilidad percibida de que se satisfaga las mismas. De acuerdo al mismo autor el motivo se visualiza como una disposición para esforzarse por la búsqueda de la excelencia.

En tal sentido el gerente universitario se comporta de la siguiente manera: (a) gusta de situaciones en que toma responsabilidad personal por encontrar soluciones a problemas, (b) tienen tendencia a fijar objetivos moderados de logro y a tomar riesgos calculados y (c) desea retroalimentación concreta acerca de qué tan bien lo está haciendo, todo lo cual, también debe promover en el colectivo.

De ahí que es básico el liderazgo, que es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. En tal sentido al gerente universitario de acuerdo a Bolt (2006), debe desarrollar competencias gerenciales. Es la autoridad formal, pero se le exige capacidad de liderazgo, así como eficacia personal. La autoridad según Iborra y Col (2007), es una clase especial de poder, es el poder legítimo que se le confiere a una persona en virtud de su rol en una estructura social organizada. El líder por su parte ostenta algún nivel de poder carismático y/o de experto.

De acuerdo a Covey (2006), el liderazgo en la gerencia con visión innovadora debe cumplir tres funciones: explorar posibilidades, alinear y delegar facultades. La

esencia de explorar posibilidades es una misión y visión convincentes que considere a los actores del proceso. Alinear consiste en asegurar que la estructura organizacional, los sistemas y los procesos operativos contribuyan a llevar a cabo la misión y visión de la organización. Por su parte delegar facultades implica lograr la sinergia a través del talento, el ingenio, inteligencia y creatividad de todas las personas de la organización.

Pero la tarea fundamental del liderazgo es el autoliderazgo, que consiste en buscar asesoramiento fiable. Necesitan los gerentes universitarios comprender la visión que les motiva para liderar y los valores que le facultan para hacerlo, en tal sentido, exige ganar la confianza de las personas.

La gerencia plantea que los gerentes universitarios deben actuar de manera sinérgica y dirigidas a través de su visión innovadora, que se refiere a lo que la organización quiere ser. Describe un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para lograrlo. La visión es importante cuando se aspira asumir una gerencia innovadora porque las personas se controlan mediante el compromiso con la visión y los valores compartidos. Lo primero que debe hacer un gerente es formular la visión apropiada y la estrategia fundamental en la organización. Para que la visión se convierta en una realidad, se debe comunicar a los integrantes clave de las instituciones educativas. De acuerdo a Conger y col (2000):

*Una visión eficaz no sólo ayuda a una corporación a transformarse internamente, sino que también le permite transformar su situación competitiva. Una visión que vale la pena perseguir es la que altera fundamentalmente las reglas tradicionales... por otro lado, una visión eficaz no sólo debe ser estratégicamente correcta, también debe ser suficientemente evocadora para generar un amplio atractivo emocional.*

La visión innovadora se debe traducir en expectativas y comportamientos para la persona y el grupo, en tal sentido debe ser bien comprendida por todos los miembros de la universidad. De ahí que debe orientarse por los principios de participación, cooperación y compromiso.

La participación se ha de referir a la posibilidad de los trabajadores de intervenir en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de trabajo. De acuerdo a Iborra y otros (2007), "la participación se puede plantear en diferentes grados de implicación: desde los menos comprometidos, pasando por la dirección consultiva, hasta llegar a la dirección participativa, donde las decisiones se toman por consenso y son vinculantes" (p.145).

La cooperación se asume como un modo de relación que tanto individual como colectivamente supone múltiples personas que colaboran entre sí para lograr fines

comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma esfuerzos hacia los objetivos institucionales. En visión innovadora de la gerencia universitaria, cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de una estrategia gerencial, con el que se involucre y comparte sus valores. Sabe que sólo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

Es evidente el poder del compromiso en la gestión gerencial. De acuerdo a Kouzes y Posner (2005), para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo y la identidad para con la institución. En tal sentido, el gerente universitario debe abordar mecanismos basados en el compromiso y la participación conjuntamente con todo el personal para concretar excelencia y la calidad en el trabajo colectivo.

Tales condiciones permitirán introducir la innovación como característica medular de una gerencia universitaria. Low y Cohen (2002), plantean la posibilidad de innovación en los servicios, en el modelo institucional, en la organización, en los procesos internos, en el área de los beneficios, en las alianzas, en la comercialización, en la estrategia. Es decir, se puede y debe innovar en muchos aspectos, la cuestión consiste en estimular las nuevas ideas, y no como por lo general ocurre en las universidades privadas que se desalienta la creación.

En la visión de la gerencia que se plantea, se entiende la innovación educativa como un cambio, en términos de representaciones conceptuales individuales, colectivas y de prácticas. Es un proceso multidimensionado en el que intervienen factores políticos, económicos, ideológicos, culturales y psicológicos. Afecta a diferentes niveles contextuales generales, del sistema gerencial y del aula. Lo importante es generar una cultura de innovación que va mucho más allá de la noción de innovación. La generalización del aprendizaje en todos los niveles institucionales tendría que ser la contrapartida lógica de la inestabilidad permanente creada por la cultura de la innovación.

Desde este punto de vista una subcategoría propia de una gerencia que promueve la innovación, es la autonomía entendida como la oportunidad que tiene la institución y cada uno de sus miembros de tomar decisiones y de realizar proyectos

educativos propios, pertinentes y relevantes para las necesidades institucionales, los requerimientos de formación ciudadana, de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa, que no basta mirar al interior de la universidad, es necesario consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control. De acuerdo a Botero (2009):

*Ejercer la autonomía no significa caos, por el contrario requiere la articulación de la gestión educativa enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: pedagógica, administrativa, social-comunitaria y política-educativa (p.4).*

Todo eso permitirá lograr la **producción intelectual y material**, que garantice a la universidad privada la posibilidad de mejorar su presupuesto a través de otras vías de financiamiento, reduciendo el gasto improductivo y reorientando el gasto hacia la atención de la educación y la infraestructura y tecnología esencial.

En tal sentido, la articulación en el sector productivo local, nacional e incluso internacional abre múltiples oportunidades para la expansión de la producción y la transferencia de recursos, creando ventajas competitivas y fortaleciendo las universidades sobre todo las de carácter privado.

Los gerentes de universidades privadas deben, así mismo, ser ejecutivos de finanzas por lo que deben convertirse en promotores de racionalidad en la toma de decisiones, de justicia en la aplicación de estrategias y de solidaridad en la administración de recursos, así mismo ser depositarios de confianza, convirtiéndose en actores rentables y confiables. De ahí que se requiere un adecuado plan de negocios donde la universidad privada considere como básico el proceso de investigación/reflexión como una forma de construir y difundir conocimientos como productos intelectuales y materiales rentables.

Todos los elementos señalados se interrelacionan y retroalimentan permanentemente, por cuanto la gerencia es un proceso complejo e incierto. Por lo que es necesario entender y adaptarse al contexto, que de una u otra forma influyen en el funcionamiento de la universidad privada. Todo lo planteado en cuanto a la articulación de la universidad y sector productivo, a través de una gerencia innovadora, se representa en la figura 4, la cual aparece seguidamente.

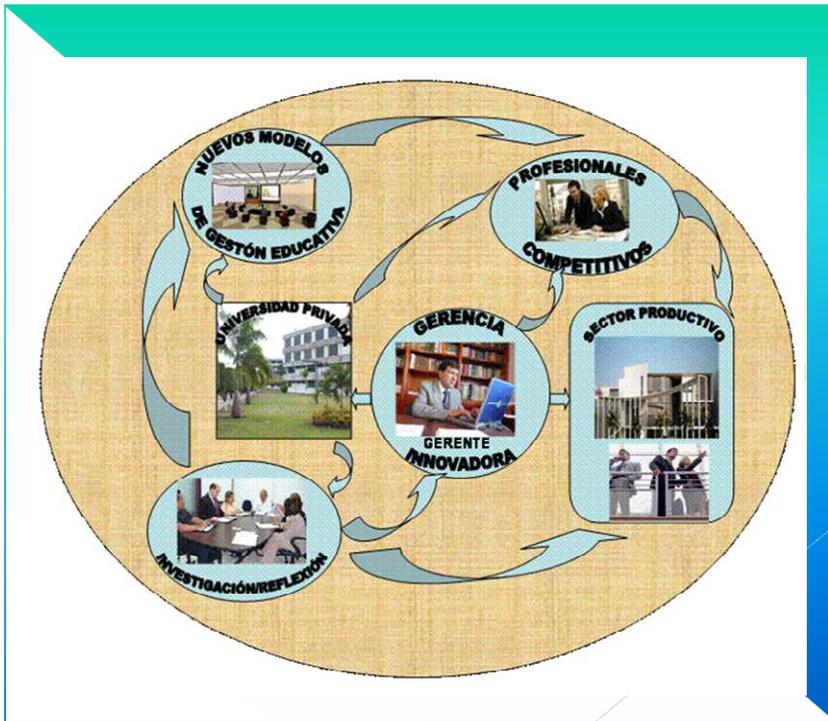


Figura 4. Articulación de la Universidad-Sector Productivo

### **A manera de Conclusión.**

El término nueva economía describe una realidad económica y en permanente transformación, basada en el conocimiento y asociada a la evolución de las TIC. Se caracteriza porque es global, se basa en lo intangible y se desarrolla sobre las bases de la redes.

Para responder a los requerimientos de la nueva economía la universidad debe transformarse en una de vanguardia, donde se promueve la investigación-reflexión permanente, a través de un modelo gerencial que considere la planificación estratégica, la participación, las competencias personales de los gerentes-líderes, los nuevos métodos de gestión educativa, la capacitación docente, la formación profesional actualizada y los ajustes económicos adecuado a los nuevos tiempos.

En consecuencia, una visión innovadora de la gerencia para las universidades privadas en el contexto de la nueva economía debe asumir la importancia del conocimiento como activo intangible capaz de generar ventaja competitiva a la organización, para ello uno de los pilares fundamentales del modelo gerencial es una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua.

Asumir una nueva concepción del gerente como trabajador del conocimiento. El concepto del gerente debe sufrir transformaciones en un contexto diferente, donde el conocimiento cambia de estatuto, donde debería considerarse al trabajador del conocimiento, como impulsor de los grandes y continuos cambios.

Promover una cultura del conocimiento donde la innovación sea parte central de la organización. Así como favorecer las alianzas estratégicas de la universidad con otras instituciones educativas y con el sector productivo con miras a romper el aislamiento que hace que se vaya quedando en el pasado.

## REFERENCIAS

- Arbonés, A. (2006). **Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial**. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Andrade, M. (2008). **Hacia un Nuevo Modelo Organizacional. Una Visión Transcompleja. Enfoques Gerenciales**. Barquisimeto. Universidad Yacambu
- Azuaje, E. (2005). **Pensamiento Gerencial. Su Desarrollo**. Venezuela: Uránica
- Barroso, M. (2005). **Meditaciones Gerenciales**. Venezuela: Editorial Galac.
- Blanco, R. (2001). **Pensamiento Administrativo de Deming**. Caracas: FACES-UCV
- Benavides, O. (2002). **Competencia y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Colombia: Mac Graw Hill
- Bertalanfy, L. (1984). Tendencias en la **Teoría General de los Sistemas**. Madrid: Alianza
- Bolt, J(2006). **Formación de líderes tridimensionales. El líder del futuro**. Bilbao: Deusto
- Botero, C. (2009). Cinco Tendencias de la Gestión Educativa. **Revista Iberoamericana de la Educación**. 492.OEI
- Cagio, S. (2004). Hacia una Educación de Calidad. Madrid: Nancea
- Cárdenas, E. y Hernández, E. (2002). Gerencia Venezolana: Rasgos Culturales, Discursos y Retos. **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**. Año 1, Vol. 1, Valencia: UC
- Casal, G. (2000). Evaluación de la Calidad de la Educación universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol. 6, Núm. 2. España: Cataluña
- Chiavenato, I (2004). **Gestión del Talento Humano**. Colombia: Mc Graw Hill
- \_\_\_\_\_ (2002). **Introducción a la teoría gerencial de administración**. México: Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana (1999). Gaceta Oficial 5453 del 24 de marzo.
- Conger, J. y col (2000). **El Manual del Cambio para Líderes**. Argentina: Paidós
- Correa, D. (2001). En estos tiempos de complejidad, no más: Gerentes Supervisores. Que vivan los líderes. **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**. Año 1. Vol. Nro. 1. Valencia: Universidad de Carabobo
- Covey, S (2006). Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma en **El líder del futuro**. España: Deusto
- Davenport, T (2006). **Capital Humano** creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Deusto
- De Crane, A (2006). **Un modelo constitucional del liderazgo. El líder del futuro**. Bilbao: Deusto

- Dinamarca, E. (2004). **Epitafio a la Modernidad. Desafío para una crítica postmoderna**. Chile: Universidad Bolivariana [Documento en línea]. Disponible en <http://www.portalciudadano.cl/archivos/epitafio.plf>. Consulta 2005, Octubre 14
- Drucker, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Colombia: Editorial Norma
- \_\_\_\_\_ (2006). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Colombia: Editorial Norma
- Durbric, H (2007). **Nacimiento de un nuevo ejecutivo**. Venezuela: Jamer. C.A
- French, L. (2004). **Estrategia para la Optimización del Recurso Humano**. México: Limusa
- Gelinier, O. y Patearon, E. (2001). **La Nueva Economía del Siglo XXI**. Argentina: Paidós
- Greenberg, K y otros (2006). **La evolución de la dirección. Las claves del liderazg**. Bilbao: Deusto
- Guédez, V (2000). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos**
- Guerra, A. y Guerra A (2003). **El Nuevo Paradigma Organizativo en el Escenario Global y Posmoderno**. Empresas [Documento en Línea]. Disponible en [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo/](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo/). Consulta 2009, Julio 24
- Goldsmith, M (1997). **Estructura y el proceso de organización perceptiva**. Ámsterdam: Eselvier
- Harrington, J. (1997). **Administración total del mejoramiento continuo**. Colombia: Mc Graw Hill
- Hernández, O. (2000). **La Nueva Economía y los Retos para Venezuela**. [Documento en línea]. Disponible en [analitica.com/.../nueva-economia.asp](http://analitica.com/.../nueva-economia.asp). [Consulta 2010, marzo 30].
- Herrscher, E. (2003) **Pensamiento Sistémico**. Argentina: Granica Editorial
- Hetcher, S. (1992). **Técnicas para evaluar con base a la capacidad individual**. Colombia: Legis
- Ibora, M. y Otros (2007). **Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas**. Madrid: Thomson
- Kelly, K. (1999). **Nuevas reglas para la nueva economía**. México: Ediciones Granica.
- Kouzes, J y Posner, B (2005). **Brindar Aliento**. Argentina: Granica
- Lanz, R. y col (2001). **Organización Transcompleja**. Venezuela: Imposmo / Conicit
- Lavignolle, J. (2002). Universidad Pública Versus Universidad Privada ¿Conflicto o Armonía?. **Universitas 2000**, Vol. 25, Nro. 1-2. Venezuela: FONACIT-IESA-CONAC
- Llano de la Hoz, S (2000). **Hacia una nueva gestión exitosa de las universidades nacionales**. Venezuela: UNESR
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Nro. 5929. Extraordinario del 15 de Agosto
- Ley de Universidad con su Reglamento (1970). Gaceta Oficial Extraordinario Nro. 1429 del 8 de Septiembre
- Leiden, R (2006) La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo en **El líder del futuro**. España: Deusto
- Low, J y Cohen, P (2002). **La ventaja invisible**. España: Empresa Activa
- Luhman, N. (1996). **Introducción a la Teoría de Sistemas**. Universidad Iberoamericana, Anthropos
- Malvicino, S. y Serra, R. (2006). **La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI**. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/6/ger/modelo-intervencion-gestion-conocimiento.htm>. Consultado 05/04/2010

- Martín, Q. (2007). **Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil.** España: Mc Graw Hill.
- Martínez, M (2005), **Ideas para el Cambio y el Aprendizaje en la Organización.** Colombia: Ecoe Ediciones.
- Márquez, J. (2009). **La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales.** Venezuela: edit. Horizonte
- Meza, E. (2006). **Negocio Universidades Privadas.** [Documento en Línea]. Disponible en [atinachile.cl/.../Negocio-Universidades](http://atinachile.cl/.../Negocio-Universidades). Consulta 2010, febrero 20
- Mintzberg, H. (1990). **Mintzberg y la Dirección.** España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mújica, M (2007). **Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela.** Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Morles, V. y col (2005). **Educación universitaria en Venezuela.** Caracas: Unesco-lesalc
- Moss, R (2006). **Los líderes de clase mundial: la fuerza del espíritu de asociación. El líder del futuro.** Bilbao: Deusto
- Navas, E. (2009). **Política, Gobierno y Gerencia. Un Enfoque Teórico desde una perspectiva Sistémica en la era de la información y el conocimiento. Gestión del Conocimiento, Tecnologías de la Información y Aprendizaje Organizacional.** Compiladores:
- Plaza, M. (2008). **En camino a una gerencia con el pensamiento complejo.** Blog. [Consulta 01 de Julio 2009].
- Peters, T. (2006). **Gestionar con Imaginación.** España: Deusto
- Petterson, A. (2006). **Tecnología de Información para la Gerencia. Revista de Gerencia.** Argentina: IDEA
- Prahalad, C y col (2006). **Estrategia Corporativa.** Colección de Líderes de Management. España
- Ramírez, L. (2006). **Los Nuevos Desafíos de la Gerencia Educativa.** Colombia: Universidad de la Sabana
- Riveros, L. y col (2008). **Retos y Dilemas sobre el financiamiento de la Educación universitaria en América Latina y el Caribe.** Tendencias. Venezuela: UNESCO:IESALC
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México: Pearson Educación
- Ronco, E y Lladó, E (2000). **Aprender a gestionar el cambio.** España: Paidós
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). **Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía.** Venezuela: UPEL
- Ruiz, J. (1998). **Cómo mejorar la institución educativa.** Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio
- Ruiz, M. y Otros (2009). **Una realidad diversa y compleja las universidades privadas.** Valparaiso. [Disponible en línea]. Disponible en [senado.cl.../20090831191420.html](http://senado.cl.../20090831191420.html). Consulta 2010, enero 15
- Shavino, N. (2009). **La Universidad Productiva. Una visión emergente en el marco de las relaciones investigación-gestión del conocimiento. Gestión del Conocimiento, Tecnologías de la Información y Aprendizaje Organizacional.** Compiladores: Balza, A. y Noguera, E. Venezuela: UNESR
- Saimolovich, D (2008). **Senderos de Innovación, Repensando el gobierno de las Universidades Públicas en América Latina. Tendencias de la Educación universitaria en América Latina y el Caribe.** Caracas: UNESCO-ESALC
- Senge, P. (1996). **La Quinta Disciplina.** Barcelona: Granica
- Serradel, E. y Pérez, A. (2003). **La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía** [Documento en línea]. Disponible en <http://www.edu/dt/20133/index.html>. [Consulta 2010, abril 01].

- Sifontes, H. (2005). **Hacia una nueva gerencia para mayor competitividad**. Venezuela: Altolitho, C.A.
- Stein, G. (2001). **Éxito y Fracaso en la Nueva Economía**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Stein, G. (2007). **Cambiar o no cambiar: esa es la gestión legal**. España: Ediciones Gestión 2000
- Toffler, A. (1992). **El Cambio del Poder**. Barcelona: Plaza y Janés
- Torrealba, R. (2004). Modelos de Gerencia de Investigación y Desarrollo. **Hacia una Estrategia Convergente de Interacción Organizacional**. I Jornadas Internacionales de Investigación y Postgrado. Barquisimeto: Universidad Fermín Toro
- Villanueva, E. y col (2008). Propuesta para la Educación universitaria en América Latina y el Caribe. Venezuela: UNESCO-IESALC
- Villegas, C (2009). **Gerencia Transcompleja**. Disponible en línea: <http://www.monografias.com>. (Consulta, 2009 Marzo 20)
- Weber, M. (1985). **Sobre Teoría de las Ciencias Sociales**. Buenos Aires: Planeta