

Perspectiva estratégica para la reingeniería de la vinculación empresa-universidad

Jorge Narvéz

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

En la medida de que dicho análisis debe ser de índole estratégica, debemos comenzar el análisis por definir claramente el objeto de la actividad universitaria, para asegurarnos, que la relación con las organizaciones en general y con empresas en particular sea realmente efectiva, ya que su diseño depende de la actividad principal.

Dicha tarea nos exige un análisis del papel que las Universidades deberán desempeñar en el futuro inmediato, tema que también requiere un rediseño, habida cuenta de los cambios que se desarrollan en la sociedad en que se hallan insertas.

El ex secretario de Trabajo de los Estados Unidos, el Dr. Robert Reich, divide a los trabajadores de su país en tres categorías a partir de la tarea que realizan:

- Analistas simbólicos: Individuos que realizan su tarea empleando una elevada dosis de conocimientos y abstracción, elaborando estrategias, diseñando productos o procesos.
- Trabajadores en servicios personales: que proveen a la comunidad de ese tipo de servicios.
- Trabajadores rutinarios: situados dentro de industrias tradicionales, con elevada dosis de especialización y escasa ductilidad.

Los analistas simbólicos tienen niveles de ingreso y de vida cada vez mayores, en tanto que los proveedores de servicios personales no crecen en sus ingresos en la misma proporción, y los trabajadores rutinarios decrecen día a día en sus niveles de ingreso y vida, situación que impide a sus hijos acceder a servicios educativos de excelencia, lo cual acentúa el proceso.

La fractura social que Reich advierte se produce en un país, EE.UU., que estaba acostumbrado a crecer en forma conjunta, aun-

que no pareja, en todos sus niveles sociales, y es perfectamente extrapolable a casi cualquier otra región del mundo.

Las tremendas diferencias en los niveles de ingresos y, por ende, de vida de los tres sectores se acentúan día a día, y se explican por las diferencias de productividad con que dichos sectores operan.

Las organizaciones más exitosas realizan sus tareas con dosis crecientes de productividad, con reducciones permanentes en los costos de mano de obra rutinaria, con importantes niveles de capacitación para sus empleados, incrementos en la versatilidad aun de los niveles más bajos y achatamiento en sus pirámides organizacionales. Sus empleados requieren una mayor formación académica estructurada, basada en el aprendizaje y no exclusivamente en la experiencia como sucedía en el pasado con los trabajadores rutinarios.

Los países, los bloques integrados y las organizaciones basarán su evolución futura en la capacidad de integrar sus cuadros de analistas simbólicos, cuya formación constituye la oportunidad más importante que las universidades tienen de cara al futuro inmediato para sus programas de grado, posgrado y educación continuada.

La transformación más importante que espera a la sociedad actual se refiere a la consolidación de la participación relativa de los trabajadores del saber dentro de la misma. Ya no es dable suponer que un país, una región o un bloque puedan basar su crecimiento futuro en bajos salarios de personas de escaso nivel de formación.

Su desarrollo sólo podrá basarse en la utilización del conocimiento adquirido como llave para vencer el estigma del subdesarrollo.

Esta situación pondrá a la educación universitaria en una situación que nunca antes tuvo en la historia.

Desde su aparición las universidades se ocuparon de formar a quienes estaban destinados a integrar las clases dirigentes. A partir de comienzo de siglo, comenzaron a ocuparse de los niveles de conducción profesional de la empresa moderna.

A partir de ahora, las universidades deberán prever su incorporación al proceso de formación de trabajadores, para lo cual deberá flexibilizar su currícula, su estructura y adecuar sus recursos humanos.

En lo que hace a los programas, no sólo debe pensarse en una ecuación donde lo práctico y lo teórico se vinculen profundamente, sino también que deben revisarse y tal vez cambiarse por otros con una periodicidad hasta ahora desconocida.

La estructura organizativa deberá, para ser útil al propósito expresado en el párrafo anterior, permitir armar y desarmar equipos de trabajo en función de la necesidad de enfrentar los cambios mencio-

nados. Las estructuras de red con las que algunas universidades americanas y europeas organizan algunos de sus programas de posgrado más caracterizados deberán bajar al nivel de grado, donde deberán originarse también programas específicos efectivos.

Para que esto sea posible, esto es, para que estructuras muy pequeñas y ágiles manejen importantes programas, el cuerpo de profesores deberá tener un nivel de excelencia que permita descentralizar en ellos buena parte del manejo operativo del programa.

Los profesores deberán tener una formación continua que les permita adaptarse y ser útiles a equipos distintos, ya que la especialización tradicional no será ya condición suficiente para desempeñarse en esta nueva universidad que estoy describiendo.

Las universidades deberán salir de sus muros para interpretar *in situ* las necesidades del nuevo mercado a abastecer, el del trabajo basado en el saber.

Y no podrán las universidades continuar ofreciendo conocimientos “con retraso”.

Puedo ofrecer múltiples ejemplos de lo mencionado.

- La administración por Objetivos, cuya aparición suele adjudicarse al genio de Peter Drucker, que fue el primero que la describió en 1964, fue puesta en funcionamiento por Alfred Pritchard Sloan Jr. en la General Motors en 1921, junto con la estructura divisional. Se necesitaron cuarenta años para que el más extraordinario observador del *management* moderno describiera una de las herramientas que permitieron a la General Motors desplazar a la Ford del liderazgo mundial en la industria automotriz y comenzar un período de cincuenta años de liderazgo indiscutido. En la más importante universidad de Argentina, a comienzos de los setenta se explicaba la administración por Objetivos como una novedad. Cincuenta años después.
- El Sistema de Calidad Total, que los japoneses desarrollaron haciendo alarde de su capacidad para adaptar recursos técnicos a su cultura e idiosincrasia, comenzó a finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta, pero en las universidades se comenzó a trabajar sobre fines de los ochenta. Treinta y cinco años después.
- El *just in time* que la Toyota comenzó a utilizar a comienzos de los ochenta, eficientizando la producción al eliminar los *stocks* de materiales, de productos en curso de elaboración y de productos terminados, fue percibido por las universidades casi diez años después.

En el mundo que se viene, las universidades no podrán trabajar con retrasos semejantes, si pretenden tener un lugar en la sociedad futura.

En ciencias sociales, el progreso se verifica cuando un desarrollo novedoso que se produce por impulso generado en algún proceso de liderazgo es percibido, explicado, racionalizado por algún observador académico.

A partir de todo lo antedicho, creo que es absolutamente claro que se impone para las universidades iniciar procesos de *joint venture*, pero no ya con otras universidades, sino directamente con las empresas más competitivas y con las crecientemente importantes organizaciones sin fines de lucro.

Esos *joint ventures* deberían tener los siguientes objetivos básicos:

- Proporcionar a las universidades apoyo en las decisiones estratégicas con la incorporación de empresarios experimentados en sus consejos superiores, pero además generando un nivel de compromiso de los empresarios no con un programa en particular, sino con la actividad toda de la universidad, que reformulará sus programas para hacer más efectiva la capacitación del personal presente o futuro de esas organizaciones.
- Brindar actualización permanente a los docentes universitarios por medio de acuerdos entre la universidad y las empresas, en los que se incluyan esquemas de consultoría, con la doble ventaja de actualizar a los docentes y proporcionar a las empresas un conjunto de profesionales de todas las disciplinas, brindando además una mejora sustancial en las remuneraciones del docente-consultor, incremento que actuará permitiendo captar profesionales de excelente calidad y un incentivo para aquellos que quieran participar del programa.
- Proporcionar a las empresas excelentes observadores al incluir académicos en sus directorios, con la ventaja que eso supone para la definición de la estrategia empresarial.
- Generar esquemas conjuntos para la capacitación del personal de las empresas, que al aprovechar la estrecha relación entre universidad y empresa, garantizará resultados al proceso, y mejorará sensiblemente los ingresos de las universidades porque desplazarán a consultoras en esa tarea.
- La asociación generará el más profundo cambio en el esquema de financiamiento de la historia de la universidad, y será un cambio efectivo porque no se apoya en la necesidad de conseguir fondos, sino que será la consecuencia de un cambio estra-

tégico que se apoye en el análisis de los cambios que en la estructura social se están produciendo, aprovechados por la sinergia que generará la asociación entre las tres instituciones más importantes en los tiempos que vienen: las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y las universidades.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100