

# EL ESPACIO UNIVERSIDAD-EMPRESA: ENCUENTRO DE DOS REALIDADES

Dr. Ramón Arcadio García Moncada<sup>1</sup>

## RESUMEN

La investigación tuvo el propósito de construir una red teórica para fundamentar la interacción universidad-empresa (U-E) como un espacio para la producción de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Para ello fue necesario interpretar el soporte teórico que guía la educación universitaria, la generación de conocimiento y el aprendizaje organizacional en el país; develar las prácticas de gestión del conocimiento que se establecen; indagar sobre las actitudes, pensamientos y acciones de los actores que interactúan en el espacio U-E; y estructurar los elementos fundamentales para el diseño de la red teórica. El estudio se fundamenta en la teoría de la Acción Humana de Argyris y Schön, en las teorías de la Complejidad de Morin y Wegensberg y en la teoría de la Acción Lingüística de Echeverría; así mismo, en los conceptos de Aprendizaje Organizacional de Argyris y Senge y Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi. La metodología usada se encuentra en el entorno del paradigma cualitativo-etnográfico, guiado por el interaccionismo simbólico y apoyado en los instrumentos de la teoría fundamentada. Entre los resultados relevantes sobresalen la necesidad de gerenciar el conocimiento, las comunicacio-

---

<sup>1</sup> Ramón Arcadio García Moncada es economista egresado de la Universidad Central de Venezuela, Especialista en Ciencias Administrativas, Magíster en Gerencia General, Doctor en Ciencias de la Educación. Ha sido profesor en los colegios de La Salle, en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa-INCE, en las universidades UNEFA, UNESR y UCV. En la Industria Petrolera trabajó en Lagoven y PDVSA, se dedicó al entrenamiento y desarrollo en el área del mercadeo, a los asuntos públicos, a la implantación de la calidad total, y a la gestión del conocimiento. Correo-e: ramon-garcia36@gmail.com; garciara36@cantv.net

nes, el talento humano y el cambio para fomentar una cultura organizacional que permita la creación y el mantenimiento del espacio U-E. Se concluye en que la gerencia media deberá usar las conversaciones para persuadir a la alta gerencia sobre las bondades del espacio U-E y a su vez que ésta baje la idea a los niveles operativos de la organización. El espacio U-E es percibido como una necesidad impostergable para ayudar al desarrollo humano de la comunidad nacional, mediante una educación de calidad.

**Palabras Clave:** gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, universidad-empresa.

## **UNIVERSITY-ENTERPRISE: AT THE MEETING OF TWO REALITIES.**

Dr. Ramón Arcadio García Moncada

### **ABSTRACT**

The research was intended to build a theoretical network to support the university-enterprise interaction (E-U) as a space for the production of knowledge and organizational learning. It involved interpreting the guiding theoretical support for higher education, knowledge generation and organizational learning in the country; uncovering the knowledge management practices set out; inquiring into attitudes, thoughts and actions of actors interacting in the E-U space, and structuring the key elements for the design of a theoretical network. The study is based on Argyris and Schön's Human Action theory, Morin and Wegensberg's Complexity theories and Echeverría's Linguistic Action theory. It is also based on the concepts of Organizational Learning and Management provided by Argyris and Senge

and Knowledge management of Nonaka and Takeuchi. The methodology used was the ethnographic qualitative approach, guided by symbolic interactionism and supported by the tools of grounded theory. Among the important results stand out the need to manage knowledge, communications, human talent and, to promote organizational culture that enables the creation and maintenance of the E-U space. We conclude that middle managers should use talks to persuade the top management on the benefits of E-U space and, in turn, lower the idea to the operational levels of the organization. E-U space is perceived as an urgent need to help the national community to human development through quality education.

**Key Words:** knowledge management, organizational learning, university-enterprise.

## EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN: LOS MOMENTOS QUE LO CONSTITUYEN

En este artículo se dan a conocer los resultados relevantes de una investigación que tuvo un fin académico en el 2008 y que continúa la inquietud y el sueño de ver trabajando juntas a la universidad y la empresa, en deuda con el entorno que les corresponda vivir.

Siete momentos estructuraron el informe final; en el primer momento se habla de la necesidad de generar una red teórica que permita fundamentar la acción *dualista* universidad-empresa (U-E) como un espacio para el aprendizaje organizacional y la generación de conocimiento. Dicha interacción pudiera ser vista, en la concepción de Morin (2000), como un "bucle" de energías que giran abrazadas para avanzar. Dicho bucle implica interrelación, sinergia, cooperación, vinculación, complementación, compenetración, unión y apoyo mutuo entre dos entes llamados a la humanización del ser humano, como lo son la universidad, centro para la producción y difusión de

conocimiento a través de la investigación y de la formación del talento humano y la empresa como productora de los bienes y servicios requeridos para satisfacer las múltiples y siempre en constante crecimiento necesidades del ser humano. Barrera (2005) define al *dualismo* como un enfoque epistémico derivado del idealismo en lo abstracto y del naturalismo en su versión mas empírica. El *dualismo* trata de dos realidades necesarias para constituir una realidad, al estilo de las dos alas de la mariposa. Dos elementos distintivos, autónomos, pero necesarios entre sí para comprender tanto la unidad como el todo.

Ello implica que en la actualidad ese espacio U-E es difuso, informal, descontextualizado y desconectado de la era en que transita la humanidad como lo es la del conocimiento.

Para fundamentar esta interacción el investigador se propuso como objetivo generar algunos postulados teóricos en los ámbitos del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, a partir de una postura interpretativa-simbólica, inspirado en el paradigma cualitativo, apoyado en una perspectiva etnográfica y siguiendo el método del interaccionismo simbólico y las técnicas de la teoría fundamentada.

Este “deber ser”, pudiera permitirle al país un mejor y mayor desarrollo humano, con indicadores de sustentabilidad, siempre y cuando en estas organizaciones se generara, analizara, utilizara, almacenara y se compartiera conocimiento ético y sostenible.

El segundo momento responde a un bosquejo teórico encaminado a interpretar y describir el fenómeno de la interacción universidad-empresa. Dicho bosquejo, siguiendo la clasificación de Padrón (2004) y a manera de entrada, se utilizaron algunos conceptos que ayudaron a interpretar el fenómeno en estudio, como fueron el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento; y como teorías sustantivas el pensamiento complejo, la teoría de la acción humana y la acción lingüística,

las cuales se tejen entre sí para teorizar, reflexionar e interpretar las acciones que subyacen en esa interacción universidad-empresa, como un espacio para el aprendizaje organizacional y la generación de conocimiento. Igualmente, como teorías de servicio, fueron seleccionadas el interaccionismo simbólico y la teoría fundamentada para la interpretación y análisis de los datos provenientes de los informantes claves.

El tercer momento se reservó para describir la ruta, fases y actividades principales que el investigador siguió y realizó para obtener la información que los objetivos del estudio le exigieron. La dimensión metodológica está enmarcada en el paradigma de la investigación cualitativa y desde una perspectiva etnográfica; guiada por el método del interaccionismo simbólico y apoyada en los instrumentos y técnicas de la teoría fundamentada, como lo son la entrevista en profundidad y la observación participante. El análisis de la información fue posible gracias al método comparativo continuo, la escalera de la inferencia, y la triangulación. Así mismo, este análisis se reforzó mediante el uso del examen microscópico, las codificaciones abierta, axial y selectiva; igualmente se utilizó el muestreo teórico para hacer comparaciones entre los conceptos. Luego se procedió a interpretar, a interrelacionar y vincular los conceptos para finalizar con la narración de los hallazgos.

La observación participante es descrita de manera explícita gracias a la experiencia vivida y adquirida por el investigador cuando trabajó durante veinticuatro años en la empresa pública regida por la Ley del Trabajo (Industria Petrolera Nacional) y diecinueve años en instituciones de educación universitaria.

La dimensión ontológica se centra en el bucle universidad-empresa, es decir, el espacio que ha de existir cuando se juntan la universidad y la empresa para buscar en conjunto soluciones a los problemas que demanda la sociedad. La dimensión epistemológica se aborda inicialmente desde la subjetividad y se complementa mediante la introspección vivencial, las cuales

---

actúan como generadoras de conocimientos.

A partir del cuarto momento se inicia la presentación de los datos y resultados obtenidos mediante la observación participante y las entrevistas en profundidad. En este momento se develan los saberes de los informantes desde la universidad cuando reflexionan sobre el espacio universidad-empresa (U-E). Dichos saberes se traducen y condensan en un manojo de categorías que bien entrelazadas y manejadas pudieran, desde la universidad, darle viabilidad al espacio U-E, tales son los conceptos de interacción U-E, gerencia, talento humano, educación universitaria, cultura, gestión del conocimiento, investigación, axiología en el espacio U-E, economía del país, filosofía educativa UNESR, comunicaciones, pasantías y currículo.

La categoría "interacción universidad-empresa (U-E)", es conceptualizada por los informantes como una realidad potencial, en la que deberían encontrarse de manera sistemática, institucional, programada y natural. Vieron ese espacio U-E como importante y necesario para la universidad, particularmente para el Centro de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT), cuya práctica debería estar conectada con los trabajos de investigación que en esa organización se llevan a cabo. Especialmente, con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), es obligatorio y una responsabilidad de la UNESR el cumplirla cuando se trata de invitar a las empresas en los proyectos de investigación que ésta planifique desarrollar. Su importancia también la centraron en la pertinencia social y académica, en la producción de conocimiento a través de la investigación, y óptimo para el aprendizaje organizacional.

En el quinto momento se exponen los pareceres de los informantes analizando el espacio U-E, visto desde la empresa. En ambos momentos se describen las opiniones de los informantes tal cual fueron apareciendo durante las entrevistas, reflejando a su vez las categorías propias para cada sector.

La universidad y la empresa coinciden en su propósito final, en mejorar la calidad de vida del ser humano; la universidad mediante la producción de conocimiento a través de la investigación y la formación del talento humano; y la empresa con la producción de bienes y servicios de calidad basada en la gestión del conocimiento. Señalaron como factores críticos de éxito para que se dé la interacción U-E una política de acercamiento entre ambas instituciones, la promoción del interés común y el trabajo honesto para fortalecer la unidad de extensión.

En el sexto momento, y siguiendo los peldaños de la escalera de la inferencia, se contrastan las categorías aparecidas en el contexto, universitario y empresarial reflejados en los dos momentos anteriores y que se titula como el encuentro sinérgico universidad-empresa. En este momento se relacionan, en primer lugar, las categorías que son comunes a ambas instituciones, siguiendo luego con las no comunes.

El espacio U-E es, parafraseando a Echeverría (2005), una declaración mediante la cual se pretende crear un mundo, una realidad, una acción a través de la palabra, producto de un sueño en el que se vió la posibilidad de solucionar los problemas de la sociedad mediante el enlace de estas dos instituciones llamadas a la producción de conocimiento para mejorar la calidad de vida del ser humano. Esta interacción U-E es un fenómeno social y como tal es un fenómeno lingüístico. Ontológicamente, se trata de interpretar cómo es el ser humano, es decir cómo pudieran ser las cosas de otra manera para ayudarle en su desarrollo.

Estas implicaciones se exponen en el séptimo momento y entre las sobresalientes cabe mencionar el administrar la complejidad, aplicar alguna teoría de la acción pues ello supone gerenciar el cambio, instrumentar un sistema comunicacional ya que dicho espacio será como lo dijo Habermas (1984) "una comunidad ideal de comunicación", que se convertirá en un

---

ambiente excelente para el aprendizaje organizacional.

Crear este espacio de encuentro permanente entre la universidad y la empresa implica dos fenómenos importantes. Por un lado, significa un quiebre, pues la transparencia del camino que ha venido transitando la universidad y la empresa ha sido de aislamiento y ahora exige vivir juntos con el rechazo y las barreras defensivas que habrá que reducir. Y por otro, se deberá trabajar en la aplicación del modelo tipo II de Argyris y Schön (1978) para lograr un aprendizaje profundo con el conocimiento que en dicho espacio U-E se produzca.

En este séptimo momento se describen también los factores de éxito que deberán estar presentes para que en el espacio U-E florezcan los mejores conocimientos de interés colectivo y social.

El estudio se encuentra enmarcado en el ámbito de la línea de investigación "Aprendizaje Organizacional y los Procesos Educativos", espacio en el cual se construyó colectivamente haciendo honor a su slogan "Investigar, investigando con otros".

## LA COSA EN SÍ

Hablar de responsabilidad social, de carreras universitarias con fecha de caducidad, de una realidad virtual que está permitiendo colocar el conocimiento global en la mesa de cualquier persona que se conecte con la Internet, de valorar las empresas por su capital intelectual más que por sus activos fijos y financieros, de la duplicación del conocimiento en menos de una década, entre otras categorías, es hablar de la sociedad del conocimiento, etapa en la cual se encuentra transitando la humanidad, tal como fue denominada por Drucker (1999). Y continúa señalando que la auténtica revolución del aprendizaje y la generación del conocimiento se dan a través de



herramientas capaces de multiplicar la productividad de los recursos que desarrollan la investigación y el aprendizaje.

Este dinamismo, evolución y cambio permanente debe ser considerado por la universidad y la empresa para responder socialmente a la demanda de la comunidad, de un conocimiento contextualizado y de bienes y servicios adecuados para el desarrollo humano, en un marco ético y sostenible.

Ese conocimiento contextualizado y soportado de una manera ética y sostenible, necesita del aprendizaje organizacional y de la generación acelerada de conocimiento, acciones que deben ser establecidas en las organizaciones como elementos integrantes de una cultura de educación permanente.

Ante esta situación, el investigador se planteó, como tesis, la creación de un espacio natural, conformado por la universidad y la empresa (U-E), en donde se desarrolle una acción sinérgica que permita dinamizar la complejidad en producir conocimiento y aprender como organización. En este sentido Albornoz, (citado en Fonciéd 2000) durante su conferencia en uno de los simposios de Gerencia del Conocimiento auspiciados por el Centro Internacional de Entrenamiento y Desarrollo (CIED) de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), habló de la universidad empresarial y de la empresa universidad, como espacios para la producción de conocimiento. Igualmente hace una distinción entre universidad empresarial y universidad corporativa. La primera es universal y la segunda responde únicamente a los intereses de la empresa patrocinante, tal como lo fue el CIED de PDVSA, la cual atendía las competencias específicas para la industria petrolera.

La sociedad del conocimiento, con sus desafíos, reclama un nuevo espacio para la universidad y la empresa. Un espacio para reflexionar, aprender y generar el conocimiento que la sociedad demanda.

El papel de la universidad, en el contexto de las transformaciones sociales, señala Argandoña (2001) ha de centrarse en sus ámbitos de interés y actualidad, propios de la universidad como transmisora de cultura, de la enseñanza y de la investigación, sin olvidar su vinculación con la empresa como motor económico y social. La universidad debe plantearse como uno de sus objetivos primordiales el acercarse a las empresas, la investigación competitiva, la transferencia de tecnología y la capacidad futura de innovar y competir. Entre ambas instancias ha de implantarse una cultura que haga fructífera sus relaciones y que esté directamente vinculada a las funciones intrínsecas a la universidad, valga decir, formación del talento humano, generación de conocimiento y la extensión o transferencia. Tal es la importancia estratégica de la universidad que Argandoña (ob.cit) lo sintetiza al decir que ella, como elemento generador y difusor de conocimientos, a través del perfeccionamiento del talento humano, constituye la base educativa para una economía próspera y una calidad de vida superior para todos. A su vez, la formación del talento humano competente y su actualización permanente resulta ser el nexo natural de la interrelación U-E.

Una de las reflexiones en la que debe ocuparse la universidad es su implicación social y su liderazgo en la nueva sociedad del conocimiento; debe saber gestionar mucho mejor su riqueza principal: el conocimiento. Para ello debe tener en cuenta su función social y su contribución al desarrollo y progreso, atendiendo a un mandato y a una responsabilidad que le encomienda la sociedad.

Los espacios U-E son entendidos por Albornoz (citado en Foncied, ob.cit) como las áreas o ambientes en donde se realiza un proceso de enseñanza-aprendizaje, ejecutado por determinados autores, con el propósito de producir saber, así como también lo refiere Bourdieu (2005) en su conceptualización sociológica. La universidad aprende y lo hace en el campo de la docencia, de la investigación y la extensión y las empresas lo

hacen mediante el aprendizaje organizacional, el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento, todo ello encaminado a producir bienes y servicios requeridos por la sociedad.

Ello invoca a la reflexión permanente de si la universidad y las empresas se han o se están adaptando a la sociedad de la información, del conocimiento, de la ética, del ambiente y de todos los nuevos paradigmas que signifiquen la humanización del hombre.

En atención a la era del conocimiento se comienza a saber que muchas empresas e instituciones están incorporando la práctica de la gestión del conocimiento como una estrategia gerencial para generar valor a sus organizaciones. Es urgente la producción endógena de conocimientos, comenzando por la construcción de un sistema fuerte de innovación, para potenciar las ventajas competitivas de los productos y su exportación.

Dentro de este contexto cabe preguntarse ¿cómo hacen las organizaciones en general para generar, capturar, analizar, difundir, compartir, aplicar y proteger el conocimiento que le es imperativo para incorporarse a este momento histórico e imprescindible para sobrevivir? Empresas de ciertos países, como los asiáticos -que lo han entendido- están invirtiendo porcentualmente más que sus gobiernos en investigación y desarrollo.

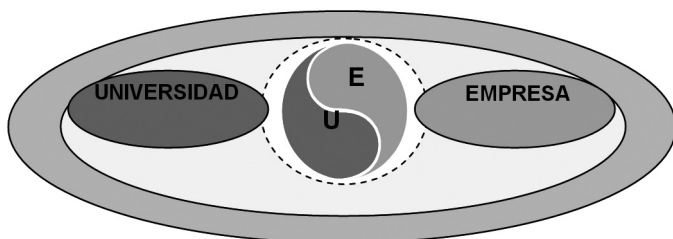


Gráfico N°1

Fuente: García, 2009. Bucle de la interacción U - E

En el Gráfico N° 1, se ilustra y sintetiza esa interacción como el bucle U-E, el cual debe moverse de manera armónica y na-

tural en el acontecer de la sociedad.

Si las organizaciones empresariales valoran la generación de conocimiento como el intangible máspreciado en esta sociedad del conocimiento, con mayor razón las universidades deberían apreciarla como el sujeto y objeto de estas instituciones, cuya razón de ser es precisamente la creación y difusión del conocimiento.

Entonces, ¿cómo dinamizar ese conocimiento y el aprendizaje que ha de producirse en la universidad y de qué manera se comparte o se transfiere a la sociedad, a la comunidad, a la empresa?

El conocimiento debe ser entendido como la aplicación de la información, y si se recorre cada uno de los procesos propios de un centro de educación universitaria como lo son el docente, el administrativo, el de la investigación y el de la extensión-servicio comunitario, se puede observar la gran cantidad de áreas susceptibles de mejora que requiere la universidad para lograr su pertinencia social. El deber ser consiste en que la universidad es un centro en el cual se acopian los conocimientos valederos del pasado, del presente y los que marcan una tendencia de bienestar para la sociedad.

Ahora bien, cuando se pregunta ¿cuál es el conocimiento que ha de producirse? y ¿para qué tal conocimiento?, es preciso identificar un método y un conjunto de teorías o ideas a manera de contenido. Así, la teoría para reflexionar pudiera ser la concebida por Argyris y Schön (1999) como “Teoría de la Acción Humana”, de la cual puede seleccionarse lo relacionado al aprendizaje de “doble recorrido”, pues éste invita a ir a las raíces del problema, a sus principios, a sus valores, a sus postulados para hacer el cambio apropiado y con una visión a largo plazo. Y en cuanto a contenido, para sustentar la plataforma sobre la cual debiera moverse la educación del futuro, surgen los postulados teóricos de Morin (2000), de Albornoz (2000) y de Nonaka y Takeuchi (1999). Por su lado, Morin (2000, p. 17), indi-

ca en *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro* la dirección que debiera seguir la educación del futuro. Albornoz (2000, p. 106) refiere los factores de la revolución educativa que deben orientar la producción de conocimiento en los espacios académicos y empresariales.

Nonaka y Takeuchi (1999, p. 125), distingue dos tipos de conocimiento: el “duro”, dirigido al desarrollo y mejora de los productos y el “suave” que se refiere a resultados menos tangibles, como el orientado a las formas de hacer negocios, de administrar una división, de desarrollar nuevos productos, sistemas de administración, mecanismos operacionales o programas de administración de recursos humanos, los cuales son igual de importantes para la generación de innovación en una compañía y para ganar, a cambio, una ventaja competitiva sostenible.

Las posibles áreas de mejora, que se señalan en esta investigación, son susceptibles de ser minimizadas o corregidas mediante la gestión del conocimiento como práctica gerencial.

Entre los factores que están presentes en el problema se destacan los culturales, especialmente los filosóficos, los relacionados con el conocimiento y la tecnología. Peña Vigas (2000), define la “gestión del conocimiento como pensamiento crítico, es analizar los procesos más allá de sus contenidos y no caer en lugares comunes”. Albornoz (ob.cit) coincide con Peña Vigas, cuando dice que “producción de conocimiento no es una actividad de entretenimiento, ni decorativa ni mucho menos de relaciones públicas, sino una actividad de reflexión, crítica y no convencional”. Igualmente se puede intuir la importancia que reviste la visión con que las personas, con poder de decisión, en el sector gubernamental, universitario y empresarial, manejan el asunto educativo.

Contar con la existencia de un espacio en donde converjan las universidades y las empresas, para compartir intereses

y conocimientos, discutir, reflexionar y buscar soluciones a los problemas de sus organizaciones y de la sociedad en general, es lo que se propone el investigador mediante la búsqueda de una teoría que fundamente esta acción interactiva y dualista.

Luego de intentar una aproximación al contexto en el cual pudiera desarrollarse la indagación, se plantea como interrogante de investigación predominante la siguiente:

¿Cuáles pudieran ser las dimensiones, categorías y conceptos, surgidos de los postulados teóricos y del conocimiento profano de los actores, que permitan generar una red teórica como fundamento de la producción de conocimiento y aprendizaje organizacional en el espacio universidad-empresa?

Esta acción dualista universidad-empresa significa un proceso en donde subyace la vida lingüística del individuo, de los grupos y de las organizaciones, en una aproximación permanente a la verdad.

Esa interacción le permite a la universidad saber cuál es el conocimiento nuevo que las empresas están demandando y a las empresas indicarle a la universidad cuál es el conocimiento que deben producir y que deben poseer los profesionales cuando egresan de éstas, o bien cómo deben actuar conjuntamente para satisfacer las demandas de la sociedad.

Señalaba Azpúrua (2005) que la universidad se ha venido consagrando en el templo del debate intelectual innovador; desde siempre la universalidad de la universidad implica un cuestionamiento dialéctico de lo establecido, con la finalidad de promover nuevas proposiciones que se consolidan como tesis a través de la investigación.

La universidad moderna ha tenido que ejercer un papel protagónico en la dinámica político-social, como generadora de ideas para la orientación del funcionamiento de las estruc-

turas sociales, económicas, educativas y culturales.

En el caso de Venezuela, el avance de la legislación en materia de educación señala la dirección por la cual debería estar marchando la universidad. Tal es el caso de la Ley Orgánica de Educación y el Proyecto de Ley de Educación Universitaria. Ambas establecen en sus primeros articulados el marco filosófico que las fundamenta. Ahora bien, ¿el presente marco legal está direccionado hacia el enfoque que plantea la UNESCO?. Esta interrogante se dilucidará más adelante.

## **BROTE EMPÍRICO DE DOS REALIDADES**

Hablar de dos realidades es hablar de las experiencias previas del investigador. Por un lado de las adquiridas en las empresas Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Banco Mercantil, Seguros Mercantil y Banco de Venezuela; y de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), por el sector universitario.

La observación participante ha sido un modo de vida en PDVSA y en la UNESR en donde el investigador ha podido percibir la evolución por separado de cómo se produce conocimiento, cómo se aprende colectivamente.

Las entrevistas en profundidad han permitido al investigador conocer, a través de la opinión de los actores claves, cómo se da la interacción interna para generar conocimiento y aprender como organización, así como sus visiones de cómo interactúan esas organizaciones, universidad – empresa, en beneficio del conocimiento y del aprendizaje colectivo.

## **LA REALIDAD EMPRESARIAL**

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) es una empresa pro-

piedad del Estado venezolano, cuya misión es producir la mayor riqueza mediante la producción, manufactura y comercialización de los hidrocarburos. En el momento en que el investigador observó en profundidad la vida empresarial de la organización, la corporación evolucionó de un archipiélago de empresas operadoras a una fusión o consolidación en la PDVSA que existe hoy en día. En el 2002, cuando la empresa llegó a figurar entre las tres primeras petroleras mejor gerenciadas en el ámbito internacional, el accionar gerencial se centraba en la gestión del conocimiento, en la planificación estratégica, en el desarrollo del talento humano basado en competencias, en la organización horizontal y por procesos, en el establecimiento del Balanced Score Card, en la remuneración y compensación variable, en la optimización del personal, en la responsabilidad social empresarial, en la aplicación de tecnologías de punta y en la implantación del Sistema Automatizado de Procesos (SAP), entre otros esfuerzos gerenciales.

## **LA REALIDAD UNIVERSITARIA**

A partir de febrero de 1989 se inicia mi experiencia en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, lo que significa que para el año 2008 han transcurrido diecinueve años de observación participante, en los procesos de docencia, investigación, administración y planificación curricular.

En el sector docente compartí el aprendizaje en áreas de conocimiento tales como: mercadeo, economía, macroeconomía, iniciación universitaria, planificación, capacitación y desarrollo del talento humano, en el nivel de pregrado; comportamiento organizacional, gerencia del talento humano, proyectos sociales, competencias para la investigación, formación gerencial y fundamentos teóricos de la administración, en el espacio de postgrado.

En el área administrativa, tuve la experiencia de dirigir la Sub-



dirección Académica del Núcleo de Palo Verde de la UNESR, coordinando los procesos de investigación, docencia, servicios bibliotecarios, bienestar estudiantil y pasantías, para las carreras de Educación y Administración, en sus diferentes menciones.

La planificación curricular ha sido una experiencia muy intensa y enriquecedora, cuando debí coordinar y diseñar los cursos para la carrera de Administración, mención Turismo. Este proyecto se condujo bajo la modalidad de intercambio de saberes, de construcción colectiva y participativa por actores de distintos niveles de la vida ciudadana en Mucuchíes, estado Mérida, y académica en la dirección de Planificación Académica de Pregrado.

La comisión académica, en la que se estudiaban diferentes propuestas tanto académicas como administrativas para ser incorporadas en la vida de los núcleos, me dejó un cúmulo de vivencias y aprendizajes muy útiles para comprender los distintos fenómenos que existen o que se dan en la universidad.

La participación en estos procesos universitarios me ha permitido aprender, comprender y compartir el conocimiento tácito y explícito que permite ser a la UNESR tal como es y es percibida por la sociedad venezolana.

En conclusión, las experiencias previas del investigador se han venido acumulando, al combinar el trabajo técnico-docente con el administrativo en las áreas de la supervisión docente, el adiestramiento, la administración de los recursos humanos, del mercadeo, de la gerencia de los asuntos públicos, de gestión del conocimiento, de la docencia en los niveles básico y universitario, de la gerencia media universitaria y finalmente del diseño curricular.

Todas las oportunidades de trabajo han permitido al investigador el aprender sobre las realidades empresariales y universitarias en cuanto a la producción de conocimiento y para ex-

plicar las interpretaciones de los actores sociales entrevistados para este estudio en ambos contextos.

## **ENTONCES...**

### **¿QUÉ HACER PARA ESTAR PRESENTES EN EL ENCUENTRO?**

Se devela en este estudio la posibilidad y necesidad de crear un espacio en donde la universidad y la empresa (U-E) puedan compartir sus experiencias, su conocimiento tácito y explícito, colocar sobre la mesa sus necesidades y las de la sociedad en general, visualizando la plataforma mínima y necesaria para facilitar esta creación.

En primer lugar, es necesario buscar la manera para que las audiencias clave, es decir, las personas con poder de decisión en las instituciones, vean y se apropien de la utilidad y necesidad prioritaria que significa el establecer un espacio en donde, de manera institucional y sistemática, se interrelacionen la universidad y la empresa. Se trata de llegarle a la alta gerencia en las empresas y al Consejo Directivo en la universidad.

En segundo lugar, se debe diseñar un sistema y una organización que se acople armónicamente para darle viabilidad a ese espacio de interacción U-E. Para ello conviene mencionar las tres formas diferentes en las cuales la acción reflexiva puede servir a la acción directa, tal como las enumera Echeverría (2005):

....primero la acción reflexiva interviene en el sentido de lo que estamos haciendo y, en consecuencia, puede contribuir, por ejemplo, a expandirlo o simplemente modificarlo. Segundo, se reflexiona para examinar y, eventualmente, ampliar el horizonte de posibilidades en el cual se actúa. Y tercero, existe la reflexión llamada diseño. Diseñar es una acción que busca mejores vías de utilización de medios para lograr nuestros fines. (Pág. 216).

Aplicando el modelo centro-arriba-debajo de Nonaka y Takeuchi (1999), habría que comenzar hablando con la geren-

cia media en las empresas para que éstos lleven el proyecto a la gerencia alta y a su vez que de ésta baje a los niveles operativos de la organización. Por su lado, en la universidad se pudiera comenzar con hacer la propuesta en la Comisión Académica, como asesora que es del Consejo Directivo de la Universidad Simón Rodríguez y en paralelo conversar con las direcciones del Centro de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT), del Instituto de Estudios Científicos y Tecnológicos (IDECYT), de la Dirección de Producción Agrícola (DIPREAGRI) y del Decanato de Postgrado UNESR. Una vez que la idea ha sido aceptada por estas gerencias medias será cuando la podrán llevar como punto de cuenta al Consejo Directivo para que éste la conozca y luego pueda establecer las acciones que permitan coordinar la interrelación con las empresas que se identifiquen en el área de influencia de la UNESR.

Si la iniciativa, como parece lógico, surge de la universidad, sería racional comenzar por las estrategias que ya están funcionando, aunque sean parciales e ineficientes, como es el caso de las pasantías. Aplicando el modelo del doble recorrido para el aprendizaje de Argyris y Schön (1978), se deberá ir a las raíces de las organizaciones y modificar o crear nuevas políticas que permitan modificar la cultura organizacional necesaria para brindarle la plataforma necesaria a esa nueva acción humana. Tal vez la creación de nuevas estrategias no sea suficiente para lograr el propósito que anima este diseño.

Crear un espacio como éste, en el que interactuarían la universidad y la empresa, sería adentrarse también en un quiebre positivo, tal como lo visualizó Echeverría (2005), en cuanto a que la transparencia se quiebra también porque algo sucede que expande nuestras posibilidades. La transparencia o cotidianidad pasiva de la universidad y de la empresa para ese convivir que permita superar tanto los problemas de ambas como de la comunidad, se vería rota con esta creación del espacio U-E.

Por qué no crear pasantías cruzadas de personal de las empresas que pasen un tiempo conociendo el ambiente laboral y académico de la universidad y por su lado personal docente de la universidad como observadores participantes en las empresas para identificar las áreas en donde la universidad puede ayudar al fortalecimiento de éstas en aspectos como la producción de conocimiento y el fortalecimiento del talento humano.

Luego podría hacerse un inventario de los profesores contratados que prestan algún servicio en las empresas para aprovechar en ellos el capital relacional existente. Ello permitiría hacer el contacto con las empresas en donde ellos conviven y registrarlas en el portafolio de empresas potencialmente miembros del espacio U-E.

Por ley, las universidades deben coordinar y facilitar la prestación del Servicio Comunitario por parte de los estudiantes de pregrado en la comunidad nacional, regional y local. Esta nueva actividad académica-social exigirá de alguna manera el apoyo o facilidades de la empresa como un elemento componente de la comunidad. Los núcleos, gracias al banco de datos empresariales que se irá creando, podrán establecer convenios para que los participantes puedan realizar sus proyectos socio-comunitarios en o con las empresas. Este sería un excelente espacio para que la universidad desarrolle la responsabilidad social a la que le es llamada, pues representa una de sus funciones principales el apoyar el desarrollo social, la preservación el ambiente, y el promover los valores constitucionales expresados en el artículo 2º de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, de acuerdo con la "Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación" (LOCTI), promulgada el 03.08.05 y de su Reglamento, difundido el 17.10.06, se establece legalmente

una vinculación de las empresas con las universidades.

Para esta Dirección habría que establecerle sus funciones, seleccionar y asignarle un grupo de profesores con un perfil específico, así como también recursos en términos de espacio, mobiliario-equipos y presupuesto. Esta organización respondería a la inquietud de los informantes de la universidad en cuanto a la sinergia que debe existir entre el Decanato de Postgrado y la Dirección de Desarrollo Profesional, adscrito ésta última al Vicerrectorado Académico.

En el ámbito empresarial son muchos los estudios que dentro de su cotidianidad se realizan para mejorar sus procesos vitales y de apoyo, en donde la universidad pudiera cooperar. Ahora bien, estos estudios sólo pueden ser conocidos en la medida en que exista el espacio U-E, en donde se haya acordado compartir las necesidades mutuas para buscarle su solución en estrecha armonía entre las dos instituciones.

La educación en las instituciones universitarias será de calidad en la medida en que responda a las realidades culturales, económicas y sociales de la sociedad, en donde por supuesto está inserta la empresa. Para ello podría ser razonable y necesario que las empresas participen con los planificadores curriculares en el diseño y rediseño curricular. Cuando se habla de un currículo flexible y de actualización permanente implica que éste construye con los actores sociales que persiguen un aprendizaje o aquellos que consideran a la educación como el factor crítico de éxito por excelencia para el desarrollo humano y por ende para el progreso del país.

Conocer en la universidad las competencias que la empresa requiere para cumplir con su visión y su misión, sería un dato imprescindible para adecuar los planes de estudios, específicamente el currículo de las carreras al acontecer de la sociedad. Este conocimiento bien pudiera provenir de los espacios de aprendizaje que se construyan entre la universidad

y las empresas, en donde se compartirán las necesidades que en materia del desarrollo del talento humano poseen ambas organizaciones.

Muchas veces las organizaciones viven aisladas, viven su mundo, están encapsuladas, alimentándose y recreándose en sus propios problemas, a la manera de un sistema cerrado, para cumplir erróneamente con una visión ajena al acontecer mundial y nacional. Ello implica la necesidad perentoria de abrirse a la comunidad y entre ambas generar conocimiento útil para el colectivo, con lo cual se estarían garantizando la aceptación y el reconocimiento social como instituciones co-operantes en el bienestar y calidad de vida del venezolano.

Muy importante sería que en cada institución se haya establecido previamente la práctica de gestión de conocimiento, para solucionar los problemas internos de las organizaciones respectivas. Ello facilitaría y aceleraría el accionar sinérgico que se pretende desarrollar en el espacio U-E, ya que existiría una codificación y una conducta proclive a la producción de conocimiento y al aprendizaje social.

Como se puede intuir, a la luz de la gestión del conocimiento, ese espacio U-E vendría a ser una comunidad de práctica, de aprendizaje o de conocimiento como es denominada en distintos ámbitos empresariales y académicos. Las comunidades de conocimiento son ambientes de aprendizaje en donde concurren personas con el interés común de aprender, solucionando problemas para sus organizaciones, como son el cierre de brechas, el desarrollo del talento humano, la organización por procesos, el servicio al cliente, la responsabilidad social, las comunicaciones, los sistemas de producción de bienes y servicios, en fin, asuntos multivariados, pero que todos convergen en el desarrollo humano o en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

En este espacio U-E, bien podría aplicarse el nivel de apren-

dizaje denominado por Argyris y Schön (1978) el deuterio aprendizaje mediante el cual se busca aprender a aprender, y lo cual implicaría, primero, un compromiso explícito con los ideales de la organización en las políticas, procedimientos y programas, junto a la asignación de recursos para lograr tales objetivos. Segundo, prácticas de trabajo diseñadas para que todos los miembros de la organización, a todos los niveles, esperen de manera realista, el mejoramiento de sus conocimientos y competencias. Tercero, políticas de reclutamiento y desarrollo, donde se tome en consideración las competencias personales, tales como curiosidad, comunicación, cooperación y especialmente la capacidad de aprender a aprender.

De este espacio U-E, saldrían los manuales que sistematizan o codifican el conocimiento tácito para convertirlo en explícito, preservando la memoria intelectual de ambas organizaciones. La teoría de creación de Nonaka y Takeuchi (1999) se basa en la importante premisa de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y explícito.

Tanto en las universidades como las empresas existen ya muchos de estos factores críticos de éxito, como es el hecho de que cuentan con el equipamiento básico en materia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), existe una conciencia de que las organizaciones deben estar dirigidas por personas competentes y comprometidas con el cambio y la mejora continua.

Acreditando las valoraciones de los actores sociales es prioritario sumar a estos factores de éxito las categorías develadas mediante la indagación hecha en la universidad y en la empresa. El talento humano, las competencias, las comunicaciones, la gerencia, la pertinencia social y aplicativa de la investigación, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, son categorías importantes y compartidas por ambas organizaciones.

En materia del desarrollo del talento humano, la interacción U-E, sería un excelente espacio para definir las competencias que la universidad debe fortalecer en la facilitación de las unidades curriculares, de la actualización del currículo que alimenta los planes de estudio en cada una de las carreras que ofrece.

En primer lugar sería entrar en la era de la sociedad del conocimiento, al captar, analizar, compartir, aplicar, democratizar, y conservar el conocimiento de una manera rutinaria, natural. La gerencia en atención a sus funciones de dirección y coordinación tendría que trazar la ruta a seguir para mejorar los procesos vitales de sus organizaciones. En la universidad se estaría hablando de los procesos docente, investigativo, extensión y responsabilidad social. En la empresa serían los de producción o manufactura de bienes y servicios, servicio al cliente, mercadeo, administración, seguridad, contabilidad, finanzas y responsabilidad social. En este último proceso cabe la perspectiva de la sustentabilidad empresarial.

Los factores tiempo, espacio y finanzas, para ser invertidos en la solución conjunta de los problemas se verían optimizados; por una parte porque serían compartidos entre ambas instituciones y por otra parte debido al cruce de los saberes tácitos y explícitos que surgirán de los miembros de las organizaciones que se hayan unido en procura de crear una sinergia catalizadora de resultados eficientes.

La calidad de la educación se vería beneficiada gracias a la actualización del currículo, mediante la participación colaborativa de la empresa y la comunidad. En este caso se estaría hablando de una educación emancipadora, humanista, socialmente responsable, y contextualizada, por cuanto respondería a las necesidades reales de la empresa y de la sociedad.

El espacio U-E sería el mejor escenario para atender las responsabilidades legales a las que están obligadas tanto la uni-



versidad como la empresa en atención al cumplimiento de las Leyes de "Ciencia, Tecnología e Innovación" y del "Servicio Comunitario para los Estudiantes de Educación Universitaria". Igualmente es una responsabilidad académica de la universidad el administrar adecuadamente las pasantías para que cumplan el propósito para el cual fueron establecidas.

Los proyectos de investigación y aplicación de tecnologías surgidos de las empresas y de las universidades conseguirían en el espacio U-E el mejor apoyo institucional para facilitar su desarrollo.

La responsabilidad social común para la universidad y la empresa conseguiría en el espacio U-E una energía potenciada para ser solidarios y abordar las actividades voluntarias y ciudadanas que requieren las acciones sociales y que estén al alcance de las posibilidades económicas, humanas y de tiempo de estas instituciones.

Existen muchos beneficios para la empresa y para la universidad producto de esa comunidad de intereses compartidos y entre los que resaltan, para la empresa, el mantener o alcanzar un nivel de desarrollo que se corresponda con las transformaciones derivadas de los adelantos científico-técnicos; el explorar con inmediatez los resultados de las investigaciones científico-técnicas y las innovaciones tecnológicas. Para la universidad, ocupar el papel protagónico que la sociedad le demanda en el desarrollo de la producción de bienes o servicios, formar profesionales capaces de integrarse exitosamente a las unidades productivas mediante su preparación en las condiciones reales del ejercicio de su profesión, fortalecer su proyección e influencia social y cultural en la comunidad.

Para crear el espacio U-E es necesario voluntad política, sensibilidad social, y una conducta institucional de la universidad, además de una visión de país, compromiso y confianza, por parte de las empresas. Un equipo ad hoc, pionero, de avanzada e identificado con los principios rectores de la universidad

y de la empresa, es prioritario para arrancar el espacio U-E al estilo de una comunidad de conocimiento.

Observando la cultura y clima organizacional de la universidad se puede inferir la necesidad de un cambio, pues su teoría en uso no es proclive para acometer una iniciativa o quiebre como éste. Hasta ahora, luego de varios equipos gerenciales en la conducción de la universidad, se han limitado a varios aspectos ajenos a lo académico, a lo institucional, lo cual ha creado un ambiente de rezago, de inhibición a la cooperación, a la práctica de la ley del mínimo esfuerzo, lo que ha traído paralización en el crecimiento cualitativo de la UNESR. Por ello se impondría el aplicar la Teoría de la Acción, tipo II, de Argyris y Schön (1978), la cual sugiere el cambiar las normas y valores de la institución, pues la normativa plasmada en los estatutos de la universidad presentan una obsolescencia similar a la que demuestran los planes de estudio originarios desde la fundación de la UNESR en el año de 1974.

Además de la aplicación de la Teoría de la Acción, tipo II, sería necesario promover el deuterio aprendizaje en la comunidad universitaria, pues no sólo se trataría de "aprender a aprender" sino también "aprender a desaprender" toda una conducta que lamentablemente se ha acrisolado a lo largo de sus treinta y seis años de existencia. Esta conducta como lo señalaron los informantes entrevistados, se caracteriza por el individualismo, el oportunismo político partidista, la falta de una política dirigida al desarrollo del talento humano, del reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo, a la calidad de la docencia, la investigación y la responsabilidad social, a la participación en las actividades administrativas que requiere el buen funcionamiento de la universidad como una organización con visión, misión y objetivos estratégicos democráticamente aceptados.

La universidad, tal como sucede en la empresa, debe establecer un sistema de evaluación integral donde prevalezca

el principio de la equidad, pues ésta no podrá progresar en la dirección que señala la UNESCO, sus pensadores Morín y Delors y los principios que establecen la Ley Orgánica de Educación y el proyecto de Ley de Educación Universitaria. Se impone una política de incentivos y de penalización que encause la cotidianidad del cuerpo social de la universidad hacia la eficiencia, la identificación con su institución, la cooperación, la racionalidad, el compromiso y la autogestión en su desarrollo profesional y humano.

La intención de este trabajo es señalar los grandes lineamientos que el investigador y los actores consideran pertinentes para producir un cambio mediante una acción de esta magnitud. Es conveniente que los directivos y ese equipo *Ad Hoc* instrumenten alguna estrategia para minimizar la resistencia natural al cambio, para vencer a esas barreras defensivas que surgen en la gente de cualquier organización.

De esta manera se juntan las teorías en uso de los actores sociales que fueron entrevistados en las empresas y en la universidad Simón Rodríguez con las posturas teóricas descritas en la Red Teórica y que le han permitido al investigador el interpretar los saberes de los actores sociales y la posibilidad de crear un espacio en el que se interrelacionen la universidad y la empresa para mejorar la calidad de vida del venezolano mediante la producción de conocimiento y el aprendizaje social.

Innovador, dice Gore (2003), es quien logra hacer lo que otros no pudieron, lo que implica generar conocimientos específicos sobre el producto o el proceso en el que se innova, pero también conocimientos organizativos para hacerlo realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Albornoz O. (2000): **Educación superior, cultura y desarrollo.**

Editado por la Coordinación de Publicaciones del Rectorado de la Universidad de Oriente. Cumaná-Venezuela.

- \* Argandoña A., Ballesta J. y otros(2001): **La universidad en la sociedad del siglo XXI**. Fondo de cultura económica. Fundación Santander central hispano. Madrid, España.
- \* Argyris Ch., Schön D.A. (1978): **Organizational learning**. A theory of action perspective. Addison Wesley Publishing Co.. Traducción de Hildamar M. de Rengifo. New York, USA.
- \* Argyris, Ch. (1999): **Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización**. Editorial Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- \* Barrera, M. M. F. (2005): **Modelos epistémicos en educación y en investigación**. Editorial Ediciones Quirón y CIEA - Sypal. Caracas, Venezuela.
- \* Bourdieu P. (2005): **Pensamiento y acción**. Caracas, Monte Ávila Editores Latinoamericana. Caracas, Venezuela.
- \* Drucker, P. F. (1999): **Management challenges for the 21st. century**. Editorial HarperBusiness. New York, USA.
- \* Echeverría, R. (2000): **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación..** Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- \* Echeverría, R. (2005): **Ontología del lenguaje**. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- \* Foncié (2000): **Gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor**. Centro Internacional de educación y Desarrollo CIED - PDVSA. Caracas, Venezuela.

- \* Gore, E. (2003): **Conocimiento colectivo**. Argentina. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- \* Gore, E. (2004): **La Educación en la empresa**. Argentina. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- \* Habermas, J. (1984): **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Ediciones Cátedra, S.A. Madrid, España.
- \* Habermas, J. (2001): **Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la Razón Funcionalista**. Editorial Taurus. Madrid, España.
- \* Morín, E. (1997): **Urdimbres de la complejidad**. En Revista EAFIT. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- \* Morin, E. (2000): **Los siete saberes necesarios a la educación del futuro**. Caracas, Faces-UCV
- \* Nonaka I., Takeuchi H. (1999): **La organización creadora de conocimiento**. Ediciones Oxford University Press. México D.F., México.
- \* Padrón, G. J. (2004): **Aspectos clave en la evaluación de teorías. Universidad Nacional Experimental de Guayana**. En Copérnico, revista arbitrada de divulgación científica, año 1, N°1, jul - dic 2004, p.p. 71-82. Ciudad Bolívar, Venezuela.
- \* Wagensberg J. (1994): **Ideas sobre la complejidad del mundo**. Tusquest Editores, S.A. Madrid, España.