

GERENCIA EDUCATIVA: ¿UNA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL INTELIGENTE O TRADICIONAL?

ALEXANDER JAVIER OSORIO BELEÑO. Ingeniero de Sistemas – Politécnico Grancolombiano Especialista en Gerencia de Instituciones Educativas – Universidad del Tolima. Candidato a Magister en Educación – Universidad Tecnológica de Bolívar. Email: aosorio@unicolombo.edu.co

RESUMEN: El presente artículo pretende describir los conceptos de Senge, Garvin y Ponti con relación a las organizaciones inteligentes y las teorías apropiadas para iniciar un cambio de mentalidad en la gerencia y en las personas, de tal modo que permitan la evolución organizacional. Además, se pretende contrastar este marco teórico y conceptual con el tradicionalismo que se vive al interior de las organizaciones y establecer aspectos relevantes para crear y mantener una institución como una organización inteligente, que aprende y direcciona sus estrategias organizacionales hacia el éxito; es decir, cumplir con los procesos, metas y objetivos institucionales propuestos.

Palabras claves: Organizaciones inteligentes, gerencia, aprendizaje en equipo, visión compartida, cambio.

INTRODUCCIÓN

El artículo define el concepto de organización inteligente según las concepciones de Senge y Garvin. Además, establece la conexión entre la propuesta de visión compartida de Senge y el concepto de visión que propone Ponti con respecto a la innovación organizacional, se comparan las organizaciones inteligentes con aquellas que siguen siendo tradicionalistas y se contrasta con el modo operativo del Programa de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Inglés de la Fundación Universitaria Colombo Internacional-UNICOLOMBO. En último lugar, se identifican los aspectos que se tienen en cuenta para la conversión de instituciones en organizaciones inteligentes, que aprenden y, que reconocen la innovación y la necesidad de cambio continuo para el crecimiento institucional.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Concebir las organizaciones con capacidades de aprender y desaprender, exige al gerente de hoy cambios permanentes en su forma de pensar, actuar y de visionar el mundo organizacional. Por ello, debe dejar atrás esquemas mentales que fragmentan la realidad y distorsionan su misión como agente de cambio en las organizaciones.

Desde la perspectiva gerencial, las organizaciones inteligentes propenden por la búsqueda constante de nuevas rutas de aprendizaje y conocimiento que, desde lo individual y colectivo, deben ser integrados como una estrategia dinámica, creativa y recursiva para aprender continuamente y provocar cambios a gran escala en cada uno de los niveles organizacionales.

... organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan sus nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (Senge 2009, p.11)

Lo anterior indica que, para Senge crear organizaciones inteligentes requiere aprender a conjugar el aprendizaje individual y colectivo de los miembros de la organización para favorecer cada uno de los procesos organizacionales. De igual forma, prepararse para los cambios sin importar la rapidez con que éstos sucedan, teniendo como filosofía la cultura de la organización y, un carácter innovador que trascienda en cada uno de sus componentes.

Para crear y mantener organizaciones inteligentes, Senge (2009) plantea como necesarias la integración y aplicación de cinco disciplinas que deben extenderse en todos los niveles organizacionales: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Cada una de estas disciplinas debe estar articulada con las demás; es decir, que ninguna debe funcionar aislada de las otras; y deben tener una relación sinérgica que las integre de manera perfecta. Esto da una idea más concreta del pensamiento sistémico de Senge en cuanto a la solución de problemas y a la creación de espacios organizacionales mejor

configurados, que permitan aplicar este modelo innovador e impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes. Las disciplinas de las organizaciones inteligentes se fundamentan, según el autor en mención, de la siguiente forma:

a. Pensamiento sistémico: es la quinta disciplina y es la que permite conjugar a las demás, integrándolas en un conjunto coherente de teoría y práctica.

b. Dominio personal: busca aclarar nuestra visión personal y ver las cosas como son en realidad, dándonos amplitud de pensamiento, precisión al actuar y ver con objetividad la realidad.

c. Modelos mentales: son esquemas o arquetipos que poseemos y que afectan nuestra forma de pensar y actuar, dejan visualizar la forma como pensamos y permite exteriorizarlos.

d. Construcción de una visión compartida: esta capacidad alude a que cada persona de la organización debe conocer la misión, visión, valores, objetivos y, además, fusionarse de manera natural a esos intereses para alcanzar los objetivos organizacionales y los compromisos se asumen por convicción.

e. Aprendizaje en equipo: inicia con la práctica del diálogo y conjuga a los miembros del equipo a producir ideas creativas, auténticas y a percibir realidades que no pueden descubrirse desde la individualidad.



Establecer la relación de la disciplina de la construcción de una visión compartida, expuesta por Senge, y lo expresado por Ponti con respecto a la visión presenta nuevas e innovadoras formas de trabajo al interior de las organizaciones y de concebir la gerencia moderna. En este sentido, Ponti (2010) sostiene que: "... la visión, debe ser el estímulo que obligue a nuestra organización a reinventarse continuamente y, por tanto, a innovar. La visión debe formularse en torno a reto; debe expresar un hito lejano, difícil pero no imposible de alcanzar, que catalice todas las energías de la empresa" (p. 47).

Inmersa en la filosofía de las organizaciones modernas, la visión debe ser un componente vital, que fluya en todos los integrantes de la organización. De tal forma que visionar en conjunto, pensar con otros, más que una tendencia se convierta en un estilo de vida en donde las ideas de otros alimenten, de forma práctica, las emociones y pensamientos del resto del equipo que, envueltos en una dinámica inteligente y recursiva, genere nuevas formas de pensar, transformar ideas y visionar el mundo. Así lo deja ver Ponti (2010) cuando afirma que, "Ser inteligente, más allá de capacidades específicas, consiste seguramente en la capacidad de llevar adelante una vida llena de sentido, emocionante y útil para los demás" (p. 40).

Una empresa que aprende, con aspiraciones de mantenerse en su dinámica, ser más competitiva y, convertirse en organización inteligente, debe tener claro que

el horizonte institucional no sólo puede estar escrito en un papel, sino que, debe integrarse a cada componente del núcleo organizacional. Sin embargo, existen factores que la alejan del alcance de sus propósitos: en primera instancia, el desconocimiento de la existencia de las nuevas tendencias de la gerencia contemporánea, y otro factor bastante singular son los imaginarios del gerente frente a las formas de direccionar la organización, de concebir el aprendizaje y la transferencia de conocimiento en el contexto organizacional. Si el fin último es transformar la organización, ésta debe gestionar, direccionar el conocimiento y su forma de aprendizaje desde su misión y visión. Una organización inteligente es aquella que aprende e innova en la ejecución de sus procesos.

De acuerdo con Garvin (citado por George & Álvarez, 2005),

Una organización que aprende, tiene habilidades para crear, adquirir y transferir el conocimiento. Puede modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y puntos de vista internos. Muchas empresas han llegado a crear o adquirir conocimiento, pero han sido menos exitosas al aplicarlo a sus actividades (p. 253).

Para Garvin, la transferencia de conocimientos al interior de la organización es importante para la capitalización de las organizaciones inteligentes. Es evidente, que

para que una organización se convierta en inteligente sus integrantes deben mantener la dinámica de compartir información mediante prácticas que permitan al equipo establecer bajo qué parámetros, en qué espacios y con qué estrategias será generalizado el conocimiento, sino, deberíamos cuestionarnos, ¿hay transferencia de conocimientos al interior de la organización?, ¿Por qué los conocimientos aprendidos no han sido puestos en la práctica en el campo laboral?, y, por ende, una pregunta mayor, ¿es mi organización inteligente? Es un proceso complejo convertir las empresas en organizaciones inteligentes. Se requiere no solo de disposición para aprender en equipo, sino también, la conjunción de las disciplinas expuestas por Senge, la capacidad de generar habilidades para transferir el conocimiento organizacional como lo dice Garvin y un punto clave donde convergen Ponti y Senge “la Visión” que debe permitir a la organización su continuo cambio y evolución.

En este sentido, la experiencia de UNICOLOMBO, particularmente en el programa de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Inglés, muestra que es fácil avistar cómo el trabajo en equipo es vital en el desarrollo de actividades; además, aprender y aplicar lo aprendido se hace extensivo en cada nivel organizacional, se construye desde lo individual y lo colectivo, se socializan ideas, se verifican pro vs contra, y se discute como se deben hacer efectivas. Es decir, se identifican las consecuencias que pueden resultar al tomar ciertas decisiones y como estas afectarían la institución en sus micro y macro procesos.

Lo anterior indica que es posible encontrar en UNICOLOMBO rasgos y características de las organizaciones inteligentes. Es complejo afirmar que lo sea en su totalidad sin realizar un estudio previo e instrumentos diseñados para verificar la existencia de los elementos de las organizaciones inteligentes en el interior de la institución en cada uno de los niveles organizacionales.

Sin embargo, la misión de la Universidad manifiesta que en la institución estamos “abiertos al conocimiento universal y comprensión de otras culturas, a la investigación y la innovación con sentido humanístico”; además, en los valores institucionales se promueve el respeto, la honestidad, la competitividad, la equidad, el servicio, la calidad, el compromiso y la participación. Dichos valores, son necesarios en las organizaciones inteligentes, y frente a ello, sería pertinente que UNICOLOMBO se plantee los siguientes interrogantes:

¿Es la Institución una organización inteligente?, si la respuesta es afirmativa, entonces, qué elementos lo permiten, y qué es necesario para continuar en ese estilo de vida organizacional, de lo contrario, se deben buscar las estrategias y mecanismos que posibiliten su consecución.

UNICOLOMBO invierte en la capacitación de sus empleados, capacitar en la filosofía institucional es el engranaje que enlaza la adquisición de conocimientos con su transmisión y puesta en práctica en un mundo



globalizado que exige en el día a día gente más preparada, con pensamientos mejor estructurados y con capacidades para transformar con el devenir de los cambios que se concretan en el presente y el mañana.

La tendencia a la individualidad en las organizaciones podría obstaculizar el aprendizaje en equipo, por esto UNICOLOMBO es consciente de que las funciones que uno de sus integrantes ejecuta facilitan las de otros.

Es importante identificar qué factores se deben analizar, con el fin de dar juicios con respecto a la forma cómo se administra en la institución y determinar si ésta es realmente una organización inteligente. Es bueno cuestionarse sobre quién tiene la responsabilidad para que la institución sea una organización inteligente.

EL TRADICIONALISMO EN LAS ORGANIZACIONES

En el mundo moderno, debido a factores como la globalización y los cambios que ha generado el surgimiento de nuevas tecnologías, las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse, reorganizarse y afrontar retos e incertidumbres para ser competentes y mantenerse en los mercados. Asimismo, deben, desde su interior, tener la habilidad para desafiar las viejas estructuras gerenciales y proponer nuevas formas de concebir la organización, su estructura y forma de operar; sin embargo, el gerente ha sido influenciado por estilos gerenciales que

han deformado su percepción, su forma de visionar el mundo organizacional y de dirigir con sentido la organización.

En la actualidad, es posible encontrar en organizaciones locales que la actividad gerencial se sigue desarrollando de igual forma como se ha direccionado en los últimos años, es decir, de forma individualista y vertical. En estos espacios, los empleados deben limitarse a obedecer órdenes y asumir una postura conformista y limitada solo a cumplir las responsabilidades.

El personal de una organización siempre debe estar en continua actividad de aprendizaje en cada nivel organizacional. Todos en conjunto deben tener la oportunidad de actualizarse sobre las últimas tendencias, concepciones y procedimientos que intervienen en el desarrollo de sus actividades laborales para ser más eficientes y eficaces.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA CREAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Según Senge (2009), el pensamiento sistémico es la disciplina que permite la integración de los componentes claves en la organización y de los subsistemas, lo cual proporciona una imagen más amplia de lo que es la organización. Además, es importante dimensionar las dependencias de las diversas áreas en la organización como fortalezas y no en debilidades. En esta medida, los cambios producidos tendrán su impacto en el espectro organizacional. En palabras del mismo autor:

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. Al ver la totalidad aprendemos a alentar la salud. El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento (p. 91).

Es complejo crear y mantener una organización inteligente, sin embargo, un elemento clave para su creación es la motivación. Desde el nivel estratégico debe entenderse de esta forma, para que el aprendizaje y la transferencia de conocimientos permitan fluir la visión, no de forma individual, sino colectiva, y donde los fines de cada uno se conviertan en los fines de todos en la organización. Entonces pensar en la institución desde lo colectivo se convierte en estilo de vida organizacional; sin desconocer la importancia de desarrollar las capacidades y competencias en cada individuo al interior de la organización mediante talleres, capacitaciones especializadas, juego de roles y otras actividades que faciliten esta tarea.

En esta medida, lo primero que debe cambiarse es el pensamiento individual para que pueda moldearse el pensamiento del grupo y puedan conjugarse las ideas de todos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Propiciar organizaciones inteligentes no es tarea fácil. Requiere de tiempo analizar cada variable que incide positiva o negativamente en el proceso, de forma directa o indirecta, y debe verificarse si es posible provocar un cambio de dirección de ser necesario.

Todo esto significa que los cambios deben gestarse desde la individualidad hacia la colectividad. Por ello, es importante identificar cómo aprende cada miembro en la organización, con el fin de hacer aproximaciones lógicas al recurso humano. Es necesario tener en cuenta los esquemas mentales, la forma cómo responden a ciertos estímulos y manejan su entorno. El aprendizaje individual no supone la existencia del colectivo, pero establece el punto de acceso al reconocimiento de cada factor que integra los recursos necesarios para su concreción.

C O N C L U S I O N E S Y RECOMENDACIONES

Las teorías y las concepciones existentes sobre las organizaciones inteligentes, dejan claro que existen agentes diferenciadores en éstas que determinan, independientemente de su naturaleza, si son o no inteligentes. Además, lo expuesto por Senge, Garvin y Ponti con respecto a factores para identificar las organizaciones como inteligentes, innovadoras y exitosas, da una visión más concreta y precisa sobre todos los elementos que deben tener estructuralmente.



Sin embargo, el conocimiento, el aprendizaje y la aplicación de lo aprendido por las organizaciones no siempre están en conjunción para determinar el grado de éxito al momento de empalmar estos conceptos. Por otro lado, es posible que tampoco las conduzca a convertirse en organizaciones que aprenden, que están preparadas para el cambio y que visionan el cambio como única opción.

Del mismo modo, la manera como se enfrenten las incertidumbres y los retos, determinará el rumbo que tome nuestra organización, si nuestros modelos de gerencia y administración son tradicionalistas, debemos direccionarlos a nuevas formas de pensar, pues no solo hay que cambiar la mentalidad de los directivos, y gerentes, sino también de los empleados, y el modo en que enfrentan el mundo y resuelven problemas.

Los procesos de cambio que deben realizarse inicialmente en las organizaciones están en la mentalidad del recurso humano. Para ello, es necesario desarrollar sus capacidades para percibir y comprender el entorno, mediante el establecimiento de vínculos holísticos con el pensamiento colectivo de la organización.

El recurso humano, por decirlo de esta forma, es el factor clave para que las empresas o instituciones sean organizaciones inteligentes. Todos deben aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir, y aprender a conocer. Bajo estos pilares de la educación, debe estar

configurado el aprendizaje organizacional desde una perspectiva colectiva.

Otros elementos importantes son la motivación y la comunicación que se genera dentro de la organización. Un buen líder motiva de manera natural su staff y lo conduce a lograr los objetivos con el mínimo esfuerzo. Haciendo uso del liderazgo como factor determinante en su forma de dirigir y operar. La labor de los directivos es fundamental para que los cambios ocurran en la organización, por ello, deben buscar estrategias para que la comunicación fluya en todos los sentidos, permitiendo que el clima organizacional sea propicio para que el intercambio de información sea oportuna y pertinente.

En UNICOLOMBO, el programa de Licenciatura en Educación con Énfasis en Inglés reconoce la necesidad de converger hacia una organización inteligente. Por lo cual propone una aproximación a lo propuesto por Senge y Ponti, desde el trabajo en equipo y la generación de espacios para la concertación. Todo esto con la finalidad de establecer vínculos que permitan un desarrollo y crecimiento indisolubles entre las dependencias institucionales que posibiliten su desarrollo y crecimiento. La participación de todos es importante porque deja ver las oportunidades de cambio, permite identificar las amenazas y debilidades en el sistema. Además, de llevar a cabo acciones de mejora continua y definir los parámetros necesarios para que la toma de decisiones sea lo más acertada posible en cuanto a los intereses institucionales, del entorno y de los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, el gerente moderno debe conocer las capacidades, límites, forma de pensar y sentir de cada empleado de la organización, con el propósito de entender su esencia y descubrir qué lo mueve. Debe influir para que los cambios continuos y la cultura de aprender e innovar fluyan en el código genético de la organización.

Senge P. (2009). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. En La escuela como organización inteligente (pág. 191). Buenos aires: Troquel.

George C & Álvarez L. (2005), Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson Education.

Leon M, R., Tejada G, E., & Yataco T, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. Industrial data, 6(2), 82-87.

Ponti F. (2010), Los siete movimientos de la innovación. Norma.

Pereira L. (2000) Organizaciones que Aprenden: el Paradigma Complejo en la Gerencia del Conocimiento, en www.reduc.cl, Revista Digital Umbral # 14

UNICOLOMBO. (2012). Proyecto educativo institucional. Cartagena.

