

La re-creación de la universidad: universalización de la universidad

Carrero, Mary¹
García de Berrios, Omaira²

Recibido: 10/04/2008 • Revisado: 12/06/2008
Aceptado: 20/06/2008

Resumen >>

El presente trabajo tiene como finalidad caracterizar los elementos representativos del Modelo de Organización Inteligente, con los cuales la Universidad podría articular su funcionamiento a los requerimientos de la sociedad, como la principal fuente de compromisos que tienen las instituciones de educación superior. Bajo un enfoque epistemológico introspectivo-vivencial en que prevalece la simbiosis entre investigador, texto y contexto, se recogen algunas apreciaciones de sujetos clave dentro de La Universidad de Los Andes, Núcleo Trujillo, seleccionada como unidad de análisis, en donde se registran como principales elementos de aplicabilidad del Modelo de Organización Inteligente, las referencias a la arquitectura de cooperación, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, como las tres de las cinco disciplinas en que se apoya la operatividad del Modelo de Inteligencia de Peter Senge.

Palabras clave: universidad, organización inteligente, arquitectura de cooperación, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico

Abstract >>

The university recreation: universalization of the university

This work aims to characterize the representative elements of the Intelligent Organization Model, according to which the university could articulate its functioning to the society requirements, as the main source of commitments that have higher education institutions. Under an introspective-experiential approach in which prevail the symbiosis between investigator, text and context, its take into account some appreciations of key subjects within the Trujillo Campus of Universidad de Los Andes, selected as analysis unit, where are registered as principal elements for the Intelligent Organization Model applicability, the references to the architecture of cooperation, team learning and systemic thinking, as the three of the five disciplines in which is supported the operability of the Intelligence Model of Peter Senge.

Key words: *university, intelligent organization, architecture of cooperation, team learning, systemic thinking*

1 Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Agregada adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel. Correo electrónico: maryyoli@ula.ve

2 Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Titular adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel Correos electrónicos: omairag@ula.ve - omairadeberrios@hotmail.com

1. Introducción

Las organizaciones como generadoras de bienes y servicios, optimizan sus resultados cuando sus recursos humanos y técnicos poseen mayor calificación científica y tecnológica. Las estructuras organizacionales, fundamentadas en una mayor calificación de esos recursos humanos, evidencian tal calificación por la actualización y mejora de sus procedimientos, políticas, normas y reglamentos, lo cual forma parte de las nuevas formas de hacer las cosas, que se denomina en la teoría administrativa como el *know how*.

Las organizaciones, durante el tiempo que han venido evolucionando, han adaptado sus procesos intra e interorganizacionales, a cambios de escenarios y contextos, reproduciendo elementos positivos y planificando el riesgo, entre tantas acciones de subsistencia. Esto ha generado distintas formas de dirigir los procesos y los recursos y, por ende, distintas concepciones acerca del manejo del recurso humano, que es considerado por muchas corrientes organizacionales, como recurso indispensable y primordial para permanecer y desarrollarse en el tiempo, lo cual es verificable por la cantidad de teorías sobre la motivación del trabajador y sobre las formas de desarrollarlo.

A partir de la evolución y trascendencia del recurso humano en cuanto a calificación y competencias adquiridas, las organizaciones han tenido que progresar de acuerdo a estas tendencias, para equilibrar el avance del conocimiento (recurso humano) con el avance de las formas de estructurar y realizar el trabajo (organizaciones).

Este adelanto o desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo, se ha extendido

a todos los entes organizacionales. Así, tenemos que tanto las empresas e instituciones públicas y privadas, como las organizaciones de la economía social, intentan enmarcar su desempeño en modelos de funcionamiento que impriman una diferencia entre lo que fueron en su etapa de iniciación, y lo que son en una etapa de maduración y desarrollo. En este esquema de diferenciación cronológica en el desempeño organizacional, se aborda el contexto de la universidad autónoma pública, específicamente en el caso de la Universidad de Los Andes en el Núcleo de Trujillo.

El tiempo presente de la Universidad Núcleo Trujillo ha exigido que se haga notorio su desenvolvimiento bajo nuevas formas de organización del quehacer universitario; a partir de lo cual se han pronunciado algunas propuestas que se estiman viables y factibles de ser implementadas por la misma dinámica de la universidad, en el marco de la complejidad y transdisciplinariedad de las carreras que se ofrecen.

La discusión en el ámbito universitario, entre tantos aspectos, sobre la influencia de componentes externos, ha comprometido a este Núcleo Universitario de Trujillo a idear acciones y esfuerzos hacia formas dinámicas de concebir el proceso de enseñanza-aprendizaje, y a intentar cambiar estructuras tradicionales por nuevas formas, especialmente que ayuden a enfrentar la incertidumbre ante la era de los grandes volúmenes de información —incrementos progresivos de las matrículas en muchas de las carreras que se ofrecen— y la adopción de los mejores dispositivos para almacenarla y transmitirla, lo cual implica la adquisición de *hardware* y *software* para solventar problemas de eficiencia de los procesos internos.

Se intentó como objetivo principal, caracterizar el Modelo de Organización Inteligente (MOI) como una nueva tendencia organizacional, relacionando sus elementos teóricos-prácticos con los términos observacionales que presenta la Universidad de Los Andes del Núcleo de Trujillo, como institución de educación superior. Esta confrontación de elementos de un modelo teórico-práctico con el plano de la realidad universitaria, reviste una gran importancia para calificar el desarrollo educativo y, sobre todo, para el reconocimiento del quehacer de los miembros de las comunidades universitarias. Es el recurso humano que trabaja dentro de las universidades, el responsable de hacer realidad el cambio en positivo de estas instituciones, porque son las instancias que, con su calificación y desempeño, promueven los indicadores de educación de calidad y, por consiguiente, la generación de mayor satisfacción de sus otros miembros y la reproducción de indicadores de impacto.

Para lograr los objetivos propuestos en este estudio, en primer lugar, se trabaja bajo un enfoque epistemológico sustentado por Padrón (2007) al cual denomina enfoque introspectivo-vivencial, con el cual se intenta elevar a un nivel reflexivo, la comprensión y extensión de los componentes conceptuales del MOI. Con este enfoque epistemológico, en segundo lugar, se lleva al interior de una unidad de análisis preconcebida en términos vivenciales y experienciales, la interpretación del comportamiento u operacionalización de los términos teórico-práctico del modelo; pretendiendo validar de forma interpretativa-inferencial la experiencia de la Universidad de los Andes Trujillo dentro del nuevo concepto de organizaciones que adoptan un nuevo estilo, cuya pretensión es figurar dentro de la categoría de “organizaciones que aprenden”,

bajo la perspectiva de la implementación de acciones de mejora en la calidad de sus procesos, estableciéndose ciertos elementos que la identifican y señalando algunos resultados que se han obtenido a través del mejoramiento continuo y transformación operacional.

2. Lo que dicen algunos teóricos acerca de las “organizaciones”

En el análisis del concepto de organizaciones sociales que argumenta Chiavenato (2002:10), se percibe la concepción de organización como “entidad” para dar cuenta de una *dimensión existencial*, es decir, existen, se ven, se perciben, están ahí; a esta dimensión existencial la complementa una subcategoría operacional referida a lo “social”, la cual responde a la presunción del requerimiento que tienen las organizaciones de estar compuestas por personas en función unas de otras. Así, el término “organizaciones sociales” alude un conglomerado de personas, que razonando bajo un “quehacer” y reglamentadas por un “cómo hacerlo” —dentro de esta reglamentación está la estructura— dan significado a los conceptos de “división de trabajo” y a la orientación que da un “propósito”.

Esta definición de organizaciones sociales, involucra a corporaciones, ejércitos, institutos educativos, hospitales y cualquier tipo de organización que posea ciertos elementos, tales como, el conglomerado de personas, la razón operacional o naturaleza básica de un trabajo, una estructura organizacional expresada en una forma determinada de dividir el trabajo, y un cuerpo igualmente estructural de propósitos que redimensionan su condición de ente, que existe con un razonado “para qué”.

Con un componente de elementos conceptuales similares, Dávila (2001:13) argumenta que las organizaciones sociales, están relacionadas con “colectividades” fundamentadas como razón de ser en un cuerpo de “objetivos”, que se declaran sobre un sistema de categorías que pueden hacer de éstos un continuo de propósitos; unos para ser logrados en función a un *lapso de tiempo*, y otros para ser logrados en función de *áreas de trabajo*. Este autor señala entre otros aspectos, que las organizaciones poseen las siguientes características: *límites* o fronteras relativamente identificables, es decir, que existe algo dentro y fuera de ella, específicamente su medio ambiente; un *orden* normativo que las organiza y disciplina; *intervalos* o rangos de autoridad que las representa; y *sistemas* de comunicación a través de los cuales fluyen las decisiones que se toman en los rangos de autoridad.

Estas definiciones sobre las organizaciones expresan que éstas contienen un conjunto de recursos (humanos, materiales e inmateriales representados por los procedimientos), que se interrelacionan dentro de una visión holística en busca de alcanzar objetivos de permanencia y subsistencia, y que necesariamente se rigen por una estructura orgánica-funcional en orden a sus principales negocios y a sus actividades de soporte; que atienden un mundo que aunque fuera de ellas, exige su aporte, su presencia y que hoy día delimita su efectividad porque penetra en las organizaciones de forma ineludible.

Dentro de las organizaciones que se desempeñan bajo las nuevas tendencias que imprimen su conexión con el mundo exterior, se reconocen a las organizaciones inteligentes, caracterizadas por su disposición al cambio y al aprendizaje colectivo; y se han denominado como estructuras que “aprenden a aprender”.

3. El Modelo de Organización Inteligente Su adopción en la universidad como principal tipo de organización

Desde las últimas décadas del pasado siglo XX hasta avanzada ya la primera década del siglo XXI y con tendencia a su extensión, todas las organizaciones incluyendo a la Universidad de Los Andes del Núcleo de Trujillo como la unidad de análisis que ocupa principal atención en el presente estudio, están viviendo etapas de cambios en su *contexto intra e interorganizacional*, y por ser ellas sistemas abiertos están constantemente sacudidas por las galopantes variaciones en los distintos sistemas que la interfieren. Se ha llegado hasta el *traspaso de sus fronteras* internas para establecer convenios y formas de *contratación con comunidades externas*, para que cubran el funcionamiento de algunas actividades que eran de su exclusiva competencia, como por ejemplo los convenios con pequeñas empresas para el funcionamiento del comedor universitario.

Es por esto, que las universidades como ejemplo de un tipo especial de organización para sobrevivir, han tenido que buscar la transformación interna, aspecto que desde hace más de una década vienen trabajando la Universidad de Los Andes en Trujillo, desarrollando acciones para convertir sus debilidades (*ineficientes procesos de operación*, como por ejemplo los anteriores procesos manuales de inscripción en las carreras que reportaban aumento progresivo de sus matrículas) en fortalezas (*mejoras continuas de sistemas operacionales*, como por ejemplo la actual inscripción electrónica); han desarrollado además acciones para aprovechar las oportunidades que existen fuera de ellas (*comunidades de influencia con competencias para asumir algunas tareas operacionales*).

Así muchas otras universidades como ULA Trujillo, se han orientado hacia la planificación de formas distintas de enfrentar las amenazas que representan los sistemas que están fuera de ellas (*altos niveles de demandas no cubiertas o normativas legales que limiten su desempeño*).

Se intenta mostrar la influencia de los componentes que están fuera de las universidades como tipo determinado de organización, que pasan a formar parte de sus objetivos operacionales. Se considera que en la actualidad existen mecanismos que permiten institucionalizar esa regla de transformación operacional, que convierte el esquema convencional de concepción de universidad como ente social, en el esquema que actualmente se conoce como universidad bajo el “Modelo de Organización Inteligente”.

Bernal (citado por Valecillos, 1996:2) define a la organización inteligente como “aquella donde sus miembros *constantemente expanden sus capacidades* al logro de sus aspiraciones más importantes, donde, dentro de las actividades de cada cual y de *manera conjunta*, “se aprende cómo aprender” y donde todos los días se *construye el futuro*”. Así mismo, Argyris (citado por Valecillos, ob. cit.) la define como “la organización que *mejora conjuntamente su desempeño* en el medio de los negocios cada vez más competitivo, desarrollando los principios del aprendizaje liderado y contrarrestando las rutinas defensivas, las cuales son respuestas que obstaculizan el mejoramiento continuo”.

De acuerdo a estas definiciones, se destacan aspectos importantes que ha venido intentando la ULA Trujillo asumiendo el modelo de organizaciones inteligentes y que requieren ser evaluados, tales como, la puesta en práctica de una *visión sistémica* del desarrollo institucional,

una *integración* entre objetivos de la universidad, necesidades de sus miembros o comunidad universitaria, y fundamentalmente se destaca el requerimiento de un *aprendizaje colectivo* de todos los actores que la conforman.

El aprendizaje colectivo y los indicadores de patrimonio intelectual que ha acumulado la ULA Trujillo, es uno de los rasgos que la distingue actualmente dentro del esquema de una organización inteligente; sin embargo, de acuerdo a las argumentaciones de Valecillos (1996) en muchas organizaciones este aspecto del aprendizaje colectivo no se implementa en su amplio significado, por el contrario, se limita su implementación, ya que se exige a los miembros que actúen bajo ciertos patrones basados en normas, leyes, principios y políticas, entre otras disposiciones formales, que se conforman en parámetros de los cuales es muy difícil salirse. Esto puede haber obstaculizado de alguna manera en la ULA Trujillo, el registro de indicadores más significativos en la acumulación de aprendizajes, específicamente en el aprendizaje en las aulas, donde en todas las carreras que se imparten existe un solo patrón de aprendizaje a seguir y no es otro que la forma directa de enseñanza-aprendizaje, enmarcada en un proyecto educativo al cual se le han objetado sus mecanismos de funcionamiento, pero no se han implementado los mecanismos de superación.

El aprendizaje dentro de la Universidad en el caso ULA Trujillo que ocupa el interés en el presente estudio, puede definirse entonces como contrario a la definición de aprendizaje en una organización inteligente; pese a que como organización la Universidad de Los Andes en Trujillo haya puesto en práctica efectivamente algunas características de la organización inteligente señaladas anteriormente. El

aprendizaje es definido por Valecillos (1996:4) “como un cambio de conducta; aprender es cambiar la conducta hacia una forma más efectiva y competente”. Esta definición implica que el aprendizaje no puede ser tomado solamente como la preparación (adquisición de conocimientos) del recurso humano en función de sus actividades diarias dentro de la organización. El aprendizaje debe ir más allá, debe implicar además de las habilidades, el valor, el compromiso, pensar, reflexionar, decidir, y finalmente, lograr objetivos. De esta forma argumenta el autor de la cita, se revela una definición ampliada de aprendizaje, como “aprendizaje significativo”.

Observando el comportamiento de los principales actores de la ULA Trujillo, el elemento de aprendizaje significativo presenta niveles de inconsistencia atendiendo a la caracterización que de éste hacen algunos autores. Sostiene Valecillos (1996) que el aprendizaje significativo puede darse en varios tiempos dentro de las organizaciones; a saber: en primer lugar, hace referencia al aprendizaje en un solo ciclo, el cual describe como *mejoramiento*, y que se refiere a *mejorar las reglas y principios existentes*, es decir, se establecen los acuerdos en relación a cómo colaborar y lo que se debe o se permite hacer (aspecto éste que no podría valorarse dentro del desempeño de la universidad). En segundo lugar, refiere el aprendizaje en dos ciclos; al cual denomina *renovación*, ya que renueva los supuestos ya existentes, es decir, los *razonamientos, teorías, opiniones*, todo lo relacionado con el por qué, además de los conocimientos y entendimientos presentes. En tercer lugar, hace referencia al aprendizaje en tres ciclos; el cual puede describirse como *desarrollo*, porque provoca el desarrollo de nuevos principios, representando el aprendizaje colectivo en el nivel del *valor, la voluntad y el ser*,

es decir, se basa en los cambios de los principios compartidos, considerando cuáles valores son importantes, qué tipo organización deseamos ser, y cuál es la contribución que queremos aportar.

Las organizaciones que aplican estos tres ciclos y los repiten una y otra vez, resuelven sus problemas de forma diferente; aprenden a reconocer sus problemas por ellas mismas, a analizarlos y a obtener aprendizaje del proceso. En el caso de la Universidad de Los Andes en Trujillo, estos ciclos no se evidencian, es decir, su condición de aprendizaje significativo no pueden evaluarse a la luz de estos ciclos. Todas estas reflexiones llevan a determinar la importancia se le debiera conceder al Recurso Humano en ULA Trujillo, elemento indispensable de la organización y promotor de la transformación de las unidades sociales hacia la formación de organizaciones inteligentes. Es decir, antes de pensar en proponer los cambios de los procedimientos, actividades, funciones, manejos administrativos, técnicas, entre tantos aspectos, es primordial la propuesta de cambio de la conducta de las personas, comprometiéndolas con el proyecto de “organización que aprende” para minimizar o eliminar la normal resistencia al cambio; entendiendo que son las personas quienes atienden las demandas de mejora, renovación y desarrollo.

Para enriquecer la comprensión del fenómeno de la re-creación de la universidad dentro de la perspectiva de una organización inteligente, se introducen dos cuadros que concentran la referencia de los términos que muestran algunas de las premisas teórico-prácticas que sustentan este trabajo, así como también se expresan principales eventos de la situación actual de la unidad de observación escogida.

Cuadro 1 >>

Puntos de partida de la investigación: Principales premisas

Evolución organizacional	Procesos intra e interorganizacional	Más escenarios y nuevos contextos	Planificación del riesgo
Acciones de subsistencia	Actores para la subsistencia	Fuerza de la motivación	Formas de desarrollo del recurso humano
Formas de organización del trabajo	Diferenciación cronológica del desempeño organizacional	Iniciación Maduración /Desarrollo	Protagonismo Compromiso Permanencia

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2 >>

Resumen del contexto de investigación y situación actual

Variables de estudio	Categorías	Subcategorías	Indicador clave
Nuevas formas de organización del quehacer universitario	Complejidad de las relaciones socioinstitucionales	Transdisciplinariedad académica / Dispositivos de mayor procesamiento y almacenaje de información	Inconsistencia de la visión sistémica
Signos evidentes de la incidencia de componentes externos	Formas dinámicas de concebir el binomio enseñanza-aprendizaje	Ofertas de programas de capacitación / Incremento progresivo de matrícula	Baja alternabilidad en la celebración de convenios con pequeñas empresas
Dimensión existencial	Preeminencia socioinstitucional	Estructura de reglamentación y relaciones	Desarticulación visión sistémica, integración y aprendizaje colectivo
Razón operacional	Preferencia por objetivos operacionales	Reconocimiento de límites, intervalos y sistemas de operación	Sistemas operacionales —internos— para responder a signos de congestión

Fuente: Elaboración propia

3. Hacia la re-creación de la universidad como una organización inteligente

Para hacer referencia a la re-fundación o re-creación de la universidad como una organización inteligente, es primordial entender que la comunidad universitaria conforma el recurso humano, elemento estratégico y operacional, que debe ser atendido y entendido como la clave de esta propuesta de organización inteligente. Los directivos en una organización inteligente, asumen que al tener trabajadores con expectativas hacia el aprendizaje, se generarán equipos motivados a su obtención en forma colectiva, lo que se traduce en una forma de preparar organizaciones inteligentes. Esto justifica que para la formación de una organización de este tipo, los primeros comprometidos deben ser los ejecutivos y directivos que dirigen la organización; para el caso de estudio en el presente trabajo, se asume como principales comprometidos en este proceso de re-creación de atributos de organización inteligente, a las funciones de Vicerrectoría-Decanato, Coordinación Académica, Coordinación Administrativa, Coordinación de Extensión, entre las principales instancias de dirección en la ULA Trujillo.

Se intenta hacer una correspondencia entre los principales elementos de la creación de una organización inteligente según Senge (1998), y los principales compromisos en la re-creación de la Universidad de Los Andes de Trujillo, como universidad inteligente. Al respecto señala este autor que la construcción de una organización inteligente, es decir, una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco disciplinas:

- La primera disciplina de la organización inteligente es la relacionada con el *poderío de la persona*: se refiere a la pauta que permite aclarar

y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y *conectar el aprendizaje personal al colectivo*. Esta disciplina comienza por aclarar dentro de cada individuo, las cosas que ciertamente interesan, para entregar la voluntad al servicio de esas grandes aspiraciones; incluye el sentido de *pertenencia*, el *compromiso*, el sentido de misión. Aquí se dan, entre otras expectativas, la conectividad entre *aprendizaje personal* y *aprendizaje organizacional*, los *compromisos recíprocos* entre individuo y organización, el espíritu de una empresa constituida por personas capaces de aprender. En este aspecto la referencia al dominio no se refiere a control, sino a *conocimiento* y *facultamiento*.

Para el caso de ULA Trujillo, se ha recurrido a analizar esta primera “disciplina” en la re-creación de la inteligencia en la universidad, bajo una observación directa y participativa, de alto nivel de implicación del investigador, registrando en el período de los dos primeros meses del año 2007, un promedio de 10 casos diarios de miembros de la comunidad universitaria que demostraron la *desvinculación de su aprendizaje* con el del colectivo, a través de actuaciones como lanzamiento de deshechos al piso, obstaculización de vías de acceso a pasillos principales, pronunciamiento de palabras en tono inadecuado, entre algunas otras conductas registradas en los períodos regulares de clase.

- La segunda disciplina es la *influencia de los modelos mentales*; hace referencia a los supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en cada persona en su modo de pensar, comprender y actuar; es decir, la pauta “modelos mentales” son los denominados mapas mentales que las personas han venido construyendo a partir de la acumulación y confrontación de conocimientos, en las distintas áreas de desempeño que haya cumplido. Esta disciplina “modelos mentales” apunta a sacar a la

superficie y hacer conscientes modelos internos de construcción de significados, para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de metas y expectativas personales. La disciplina “modelos mentales” hace alusión a la particular manera de pensar de las personas, que se articula con los supuestos que afectan la organización a la cual pertenecen. Estos supuestos, hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de actuar y de comprender el mundo, afectan tanto el comportamiento de las personas como la cultura organizacional, muchas veces sin percibirlo. Los modelos mentales se identifican con lo que desde la epistemología de las ciencias se denominan *paradigmas*. Se presentan tanto para marcar la actuación de individuos como para dirigir las organizaciones, y son modificables mediante el aprendizaje institucional en el cual se busca sacar del interior de los componentes de la organización, las ideas y pensamientos ocultos, que puedan afectarla favorable o desfavorablemente. Es aquí donde se puede hablar de *cultura institucional* que traspasa las apreciaciones de la cultura organizacional (valores, creencias, principios y patrones de comportamiento), para insertar, mejorando la concepción de cultura organizacional, el componente del aprendizaje tanto personal como institucional. Los modelos mentales dentro del esquema de organizaciones inteligentes, poseen dos componentes dicotómicos: por un lado, los modelos mentales permiten establecer un grupo de reglas y fórmulas desde las cuales se puede realizar el trabajo con eficacia y coherencia (es lo que se relaciona con el criterio de conectividad); pero por otro lado, cuando esos modelos mentales se presentan como “únicos”, se dificulta la apreciación de soluciones alternativas para los conflictos de la organización, ocasionando la resistencia al cambio.

En la unidad de análisis seleccionada para el presente estudio, caso ULA Trujillo, la disciplina “modelos mentales” está fuertemente relacionada en mayor medida con modelos

políticos y en menor medida con los modelos administrativos. Se puede percibir en cada período electoral, ya sea para autoridades o para representación estudiantil, que se defienden y se confrontan supuestos, posiciones e ideologías hondamente arraigadas o enraizadas en esquemas políticos tradicionales, se perciben generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de actuar y de comprender el quehacer universitario, afectando tanto el comportamiento de estudiantes y profesores y por ende alterando en estas circunstancias electorales lo que puede definirse como la cultura y el clima organizacional.

- La tercera disciplina de la organización inteligente es la *arquitectura de la cooperación*, la cual se refiere a la construcción de una visión de futuro que es común en el interior de la organización; hace referencia a la perspectiva de lo socioinstitucional, lo cual resulta estimulante para los miembros de la organización. La arquitectura de la cooperación alude el traspaso de las visiones individuales a una sola visión institucional y compartida. También se refiere a un conjunto de principios y prácticas rectoras que permiten la génesis y el desarrollo del compromiso institucional. La visión compartida se construye conjuntamente creando una identidad común a partir de la idea acerca de lo que la organización pretende ser en el futuro.

Esta disciplina o esta dimensión del concepto de organización inteligente bajo el modelo de Senge, relacionada con la visión institucional, cuando se estudia en el caso de la ULA Trujillo, supera la apreciación de las dos disciplinas anteriores, y abre la posibilidad de desarrollarla. En este sentido, en los dos primeros meses del año 2007, mediante conversatorios con preguntas guiadas, se obtuvo de los profesores que asisten regularmente a la seccional de APULA, que la totalidad de ellos tienen marcado sentimiento de orgullo por el Núcleo de Trujillo y muestran

ciertos elementos de la visión compartida para hacer y proyectar a esta universidad como la universidad de Trujillo.

- Como cuarta disciplina se enuncia el *aprendizaje en equipo*, referido a la capacidad para desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos, que resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstos sus células o unidades fundamentales. La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es sólo el individuo sino el equipo, y el aprendizaje de éste se inicia con el diálogo. La disciplina del diálogo implica aprender a reconocer patrones de interacción, que al desconocerse erosionan el aprendizaje del equipo, el diálogo ejercita la capacidad de los integrantes para ingresar a un auténtico pensamiento conjunto. Esta disciplina implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, que son las dos maneras de conversar en los equipos, cuyas diferencias es importante conocerlas: en el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias, en cambio en la discusión se presentan y defienden distintos puntos de vistas, buscándose el mejor para respaldar la decisión que se debe tomar. El diálogo y la discusión son complementarios, pero debe aprenderse a desarrollarlos para que sean verdaderas formas de comunicación grupal.

Llevada al plano de la realidad en la unidad de análisis escogida en el presente estudio, el aprendizaje en equipo de los miembros de la comunidad universitaria de la ULA Trujillo, manifiesta altas expectativas, evaluadas mediante la existencia de notables centros, grupos y laboratorios científicos, con alta productividad, y reconocida trayectoria de la mayoría de los miembros que conforma cada uno de estos equipos. Se hizo una revisión de los proyectos que se desarrollan por comunidades

científicas y se registró una notable implicación de los grupos en proyectos conjuntos y una labor de acompañamiento de los investigadores a sus miembros y compañeros, para mantener la calificación requerida como grupo de investigación.

- La última o quinta disciplina que señala el modelo de organización inteligente de Senge, se denomina *pensamiento sistémico* y se refiere al requerimiento de poseer una visión global y total de la interrelación de sus partes. Es un conjunto de herramientas y técnicas fundamentado en los conceptos de integración y retroalimentación que se han desarrollado en los últimos 50 años, y cuyo fin es que los patrones totales resulten más claros para que ayuden a integrar mecanismos y talentos individuales en una unidad productiva institucional. Es decir, unir todas las partes para que su interrelación forme un todo organizado y sistematizado. Dentro de esta disciplina las organizaciones son vistas como un conjunto de partes donde todas esas partes encajan unas con otras, donde cada una de ellas es un subsistema que recibe insumos, los procesa y genera resultados que se convierten en insumos para otros integrantes. Senge (1998), identifica el pensamiento sistémico como la “quinta disciplina” que integra a las demás, dado que fundamenta la forma en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro propio pensamiento, para que a través del dominio personal, el análisis de los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, se construya una verdadera organización de aprendizaje.

A la luz de esta quinta disciplina, se registra para el caso de estudio referido a ULA Trujillo, una marcada concepción sistémica o pensamiento sistémico. Argumentan los actores entrevistados en conversatorios espontáneos conformados a los

finés de la presente investigación, que no podría ser de otra manera, ya que estatutariamente y formalmente el desempeño de las funciones académicas para atender a las carreras que allí se ofrecen, ha sido diseñado bajo la noción de “departamentos de servicio”, de unidades de apoyo, de dependencias de suministros, en lo cual se observa que hay un permanente flujo de información y procesos administrativos que se comportan como los insumos sin los cuales no se generan los servicios de las unidades académicas que representan a cada carrera que se ofrece.

De esta manera, se puede calificar como funcionales u operativas, tres de estas cinco disciplinas mediante las cuales se re-crea a la Universidad de Los Andes de Trujillo como una organización inteligente. Se presume que una vez potenciadas estas disciplinas, la ULA Trujillo está en condiciones de emprender el aprendizaje individual y colectivo y de administrar el conocimiento, en función de las estrategias de sus principales funciones. Pero no se puede obviar, la necesidad de “compromiso” que se debe crear entre cada miembro de la comunidad universitaria con la responsabilidad de dar respuesta a los respectivos cambios que garanticen el aprendizaje esperado.

4. Al cierre

El siglo XXI llega con teorías organizacionales que han evolucionado significativamente, desde paradigmas productivistas bajo esquemas tradicionales, hasta paradigmas gerencialistas bajo estructuras horizontales con nuevos modelos de organización del trabajo y de relaciones sociales; los cuales se constituyen en expresiones que van desde las productivistas, ficientistas hasta lo creativo, inventivo e

impactante, como la moderna base del desarrollo de todas las unidades de producción. Es interesante observar en el contexto de la Universidad de Los Andes Trujillo, el avance de sus dimensiones administrativas, en lo cual se ha transitado casi imperceptiblemente desde la visión tradicional fundamentada en la apertura de carreras y asignación de mayores cupos, hacia una visión de asistencia integradora entre el trabajo académico y los procesos internos de interacción de los saberes; con lo cual se puede acercar a la dimensión de organización inteligente, capaz de aprender, haciendo la aclaratoria de la inobservancia de las dos primeras disciplinas del modelo de Senge.

A diferencia de lo que sucedía en el pasado, según Valdés (2002), las instituciones de hoy fundamentan su desarrollo en la incorporación de procesos creativos y de reconocimiento de niveles de inteligencia al servicio de la organización; para cuya exigencia deben estar preocupadas por reflexionar acerca de su cultura institucional y de modificar aquellos procesos que frenan la optimización de su producción.

Igualmente, las teorías educativas y curriculares que se han puesto en marcha en la ULA Trujillo, también avanzan en la búsqueda de nuevas formas de organización y desarrollo de la “escuela”, sobre la base de la estrategia de “abrir” la institución, tanto en lo que tiene que ver con la organización interna, como en lo referente con su inserción social en el contexto. Se trata de superar el esquema de ser una universidad “distribuidora” o transmisora de conocimiento, para convertirse en una institución generadora e integradora de saber, y potenciadora de creatividad. Por tanto, la universidad al igual que otros tipos de organización, debe buscar la calidad de sus productos y servicios, entendiéndose por

calidad según Lepeley (2000:5) “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona, al adquirir un producto o servicio”.

La universidad es considerada como organización, y en virtud del análisis de las disciplinas del modelo Senge, la ULA Trujillo está ganada a la condición de organización que aprende, ya que en ella se distinguen características que son propias de las unidades sociales u organizaciones inteligentes que, de acuerdo a Gairín (2000), se relacionan entre otros aspectos con:

- a) Poseen fines, objetivos y propósitos que orientan las estrategias y actuaciones definidas para su permanencia, bajo la perspectiva de lo sistémico o complejo.
- b) Existen grupos de personas con relaciones interpersonales en un orden a intencionalidades específicas y al diseño de una arquitectura de cooperación.

c) Realizan funciones y actuaciones que tienden a la búsqueda de unos fines determinados sustentados en el aprendizaje en equipo.

d) Se mantienen en la búsqueda de la eficacia, racionalidad y productividad, trascendiendo hacia los patrones de creatividad e impacto de las decisiones y actuaciones conjuntas.

e) Sus funciones son variadas y complejas en virtud de facilitar aprendizaje, potenciar la formación, generar adaptación social, entre sus más representativos fines sociales, dentro de la arquitectura de la cooperación.

f) Los integrantes que la conforman también son variados en cuanto a competencias atribuidas, roles, compromisos y expectativas que se forman de la universidad; de esta manera, existen diferentes expectativas por parte de alumnos, docentes, personal administrativo-técnico-de servicio, autoridades directivas y representantes gremiales con quienes se conforma la arquitectura de cooperación.

Bibliografía >>

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia.

(2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, Colombia.
 - Ecurra, M. (2002). *Informe y aplicación de la Teoría de Deming*. Disponible en: www.monografias.com (Consulta: octubre 15 de 2005).
 - Fernández, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. IMPRESA, España.
 - Gairin Sallan, J. (2000). *La organización escolar. Contexto y texto de actuación*. La Muralla, S. A., Tercera edición, España.
 - Gento Palacios, S. (2000). *Instituciones educativas para la calidad total*. La Muralla, S. A., Segunda Edición, España.
 - Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y procesos*. Prentice Hall, México.
 - Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill, México.
 - Lepeley, M. T. (2000). *Gestión y calidad en educación*. McGraw-Hill, Chile.
 - Padrón, J. (2007). Disponible en: www.josepadron.info (Consulta: julio 28 de 2007).
 - Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Juan Granica, S. A., Sexta edición, España.

(2002). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*. Norma, Colombia.
 - Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. Prentice Hall, México.
 - Valdés, T. (2002). *El secreto de la pirámide*. Disponible en: www.chileduc.com (Consulta: octubre 10 de 2005).
 - Valecillos, C. (1996). *Desarrollo de organizaciones inteligentes*. Volumen No. 2. Universidad del Zulia, Venezuela.
-