

GESTIÓN UNIVERSITARIA, ALTERIDAD Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES

MSc. Yenny Josefina Peñuela Sánchez
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Apure, Venezuela
yenny829@gmail.com

Resumen

En Venezuela, las instituciones de educación universitaria se han visto afectadas por diversos fenómenos que han impactado la matrícula estudiantil, la fuga del talento profesional y su capacidad para dar respuestas a las problemáticas presentadas en sus territorios, incluida la decadencia de las tradicionales formas educativas con las cuales se gestaba el proceso pedagógico. Esta investigación pretende generar una perspectiva teórica sobre estructuras organizacionales inteligentes, para la gestión de la educación universitaria. Los referentes teóricos que la sustentan son las Teorías de las Organizaciones Inteligentes de Peter Senge (2010), la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1948), la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass (1985) y de J.M. Burns (1978) y el Pensamiento Decolonial de Castro-Gómez y Grosfoguel (2007). La metodología utilizada con enfoque cualitativo fue la Fenomenología Hermenéutica de Max Van Manen (2003). Se seleccionaron representantes de cinco universidades ubicadas en el estado Apure y como técnicas de recolección de información: la observación participante y la entrevista a profundidad. Se emplearon estrategias de integración, como la categorización y triangulación, que permitieron concluir que es necesario abordar cuatro aristas fundamentales que incluyen al trabajador como individuo, y a la institución como escenario interno y externo, donde se desenvuelven. Es fundamental desarrollar un entramado organizacional al servicio del aprendizaje, que sustente los procesos de la institución y que además se satisfagan a plenitud todas las necesidades básicas del ser humano, bajo las premisas de la visión compartida, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico.

Palabras clave: *Organizaciones Inteligentes, Alteridad, Educación Universitaria*

Recibido: 26/06/2022

Aceptado: 09/11/2022

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 6 N°6/ Año 2023.
San Felipe, Venezuela/Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 243 -262

UNIVERSITY MANAGEMENT, OTHERNESS AND INTELLIGENT ORGANIZATIONS

MSc. Yenny Josefina Peñuela Sánchez

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Apure, Venezuela

yenny829@gmail.com

Abstract

In Venezuela, university education institutions have been affected by various phenomena that have impacted student enrollment, the flight of professional talent and their ability to respond to the problems presented in their territories, including the decline of traditional educational forms with the which the pedagogical process took place. This research aims to generate a theoretical perspective on intelligent organizational structures for the management of university education. The theoretical references that support this research are the intelligent organizations of Peter Senge (2010), the Motivation of Abraham Maslow (1948), the theory of Transformational Leadership by Bernard Bass (1981) and J.M. Burns (1978) and Decolonial Thought Castro-Gómez and Grosfoguel (2007). The methodology used with a qualitative approach was Max Van Manen's Hermeneutic Phenomenology (2003). Representatives of five universities located in the state of Apure were selected, and information collection techniques: participant observation and in-depth interviews. Integration strategies such as categorization and triangulation were used, which allowed us to conclude that it is necessary to address four fundamental aspects that include the worker as an individual and the institution as an internal and external setting where they operate. It is essential to develop an organizational framework at the service of learning that supports the processes of the institution and that also fully satisfies all the basic needs of the human being, under the premises of shared vision, teamwork and systemic thinking.

Keywords: *Intelligent Organizations, Otherness, University Education*

1. Introducción

Las organizaciones responden a la necesidad de producir bienes y servicios, a través del uso eficiente de recursos, con procedimientos, políticas, normas y una estructura que les permita inyectar dinamismo a ese confluir de personas en un entorno determinado. Sin embargo, las particularidades de la sociedad actual han trastornado la percepción de cómo deben ser las organizaciones y cómo deben dar respuesta a su entorno; pues, así como evoluciona la sociedad, en esa medida deben adecuarse para poder ser más competitivas y lograr sus objetivos.

En Venezuela particularmente, se suma a esta reconfiguración constante de las organizaciones la situación mundial de salud y las condiciones económicas–sociales y políticas, las cuales han generado toda un serie de perspectivas para su análisis, en especial las educativas, las cuales, después de la pandemia originada por la expansión del virus conocido como Coronavirus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad COVID-19, reflejaron una realidad saturada de matrículas estudiantiles disminuidas (Albarrán-Peña, 2019), y un desgaste de las estructuras de gestión que ya no brindaban soporte para el funcionamiento de las mismas (Heckscher, 2014).

Estos aspectos, aunados al fenómeno migratorio de jóvenes, el obligado ingreso masivo al campo laboral de los que abandonaron los estudios (Albarrán-Peña, citado) y la continuidad de las tradicionales formas educativas con las cuales se gestaba el proceso pedagógico, generaron cuestionamientos e interrogantes crecientes, sobre si la educación que la universidad imparte está o no pensada a partir de aprendizajes valiosos para esta vida, desde la cotidianidad y la comprensión del mundo. Es a la luz de tales consideraciones, que se replantea la idea que se tiene de la gestión organizacional en los subsistemas educativos venezolanos.

Por otro lado, América Latina se adentra en un proceso de definirse a sí misma; en consecuencia, esas corrientes europeas, que han estado vigentes, inclusive, en las formas de administrar las empresas y organizaciones, ya no responden a las necesidades locales de nuestros territorios (Amaya, 2018). Es por ello, que se constituye en un desafío para las universidades, lograr impulsar un proceso de transformación en el continente, que responda a las realidades tecnológicas, coyunturales, de Estado y de diferenciación estructural de las naciones.

En consideración con lo anteriormente expuesto, este artículo pretende

asumir la reflexión para repensar cómo deben funcionar las instituciones de Educación Universitaria de hoy, en esta época signada por la necesidad de superar los antivalores y los problemas cotidianos en la sociedad y cómo estas instituciones que representan al Estado, deben responder a las secuelas que alteran la formación del desarrollo humano, organizacional y la sociedad misma.

Cabe destacar, que es necesaria la reflexión sobre el comportamiento organizacional de las instituciones universitarias para que su funcionamiento tribute en dar respuesta a esas nuevas demandas sociales, haciendo frente a crisis coyunturales, cambios económicos, de gobierno, de estructuras, propiciando el desarrollo social y colectivo con aportes que contribuyan al fortalecimiento de la democracia, la producción, la concreción de aspiraciones colectivas e individuales, el progreso sostenido de las naciones y una mejor humanidad.

Organizaciones Inteligentes

Como organizaciones inteligentes, se definen aquellas que son capaces de dar respuesta de manera sistemática a los objetivos que se derivan de su propósito, mediante el desarrollo de un ecosistema humano de alto rendimiento sostenible, en el cual las personas que lo integran contribuyen con todo su potencial y en ello encuentran significado y realización (Gómez, 2021). Este tipo de estructuras buscan asegurar incansablemente que todos los miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica el máximo potencial de sus capacidades (Grant, citado por Suárez e Ibarra, 2002). Esto es, la capacidad de comprender la complejidad del entorno y sus interrelaciones, de conquistar logros, apropiarse de responsabilidades, lograr el continuo auto-crecimiento y crear sinergias a través de trabajo en equipo. Las capacidades, al igual que los recursos, vienen a constituirse en el pilar de las estrategias organizacionales, de modo que pasan a conformar las competencias corporativas o distintivas de la institución que la hacen única y que le aseguran su competitividad en el mercado (Suarez e Ibarra, citado).

Desde esta perspectiva, Peter Senge (2010), en su obra refiere la configuración de una quinta disciplina llamada el pensamiento sistémico, como base de lo que se denominaría posteriormente Organizaciones Inteligentes, sustentadas en esas habilidades que tanto el gerente como el resto del equipo, deben poseer para asegurar una visión prospectiva de la realidad. Es a partir de la divulgación de esta teoría, cuando se interpreta que existen organizaciones capaces de aprender y evolucionar; al respecto, Senge (citado), agrega

que abordar y resolver problemas difíciles con éxito, depende a menudo de una visión que maximice la influencia real. La “influencia”, habitualmente es un cambio hecho en un área subyacente, regularmente con un mínimo de esfuerzo, y que lleva a una mejora duradera y significativa en los procesos que de ella se deriven (León, 2003). Bajo estas consideraciones, las organizaciones son entes capaces de aprender de sus errores y generar procesos de transformación para adaptarse a la alta complejidad del contexto social donde desarrollan sus actividades, esto sustentado sobre las capacidades y recursos que soportan el engranaje organizacional.

Este enfoque, extrapolado a una institución educativa, supone un modelo de organización con nuevas formas de aprendizaje, donde cada uno de sus integrantes desarrolla las habilidades para diseñar marcos contextuales, estrategias innovadoras, así como diversos planteamientos que permitan desdibujar las múltiples variables de una escena o situación dadas y que, en esa medida, el comportamiento organizacional se oriente en función a esas nuevas visiones o realidades posibles. En este contexto, el comportamiento organizacional se asume como lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta al desempeño de esta; e incluye, temas fundamentales como la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación interpersonal junto a todos los procesos que se generan en los grupos y equipos de trabajo como: el aprendizaje, las actitudes, las formas de trabajar y los nudos como el conflicto, el cambio y la tensión laboral (Robbins y Judge, 2007).

La búsqueda bibliográfica de entornos educativos universitarios y su forma de gestionarlos, así como el encuentro con los testimonios de los sujetos informantes clave de las universidades que componen este estudio doctoral, han dejado en evidencia que no hay paradigmas únicos establecidos y que las peculiaridades del contexto-país Venezuela, ha colocado a los actuales rectores y coordinadores en una dinámica social bastante convulsa que deriva en nuevas concepciones organizacionales, dejando atrás los paradigmas tradicionales, ya sea para resolver situaciones cotidianas como la obtención de insumos, aumentar la matrícula estudiantil o el impacto territorial de sus instituciones, entre otras. Es esa disociación de la realidad con las formas tradicionales de dirigir, la que ha ocasionado que paradigmas como el de las organizaciones inteligentes cobren fuerza y se hagan presente en la forma de conducir las instituciones; aunque la investigadora considera necesario sistematizar y darle un marco que permita una mayor coherencia en ese accionar y que sirva para replicar en otras instituciones.

Los modelos gerenciales que en este momento se construyen a la par de

la práctica misma, toman elementos de los diversos enfoques que existen y que dan respuesta en la actualidad. Y es esa capacidad expansiva de generar los resultados que se desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas a través de un bucle de aprendizaje particular y colectivo, confluyendo el carácter integrador de este modelo que implica un sistema de gestión y un entramado organizacional alternativo (Senge, citado). Al respecto, Choo (1998, p.46), explica que una organización inteligente debe integrar "...eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones". Y en ese contexto, una gestión universitaria orientada hacia lo que se denomina organización inteligente, debe tener la capacidad de "llegar a saber más, de aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo" (Llano,1998, p.46).

Existe un factor fundamental para la evolución de las instituciones de educación universitaria en sistemas adaptables, dinámicos, que enfrenten el futuro y que tengan la capacidad de aprender, es precisamente el de la transformación de los individuos que la componen, tanto de sus estudiantes como de sus docentes, personal administrativo-técnico, de servicio, autoridades directivas y representantes gremiales, para lograr que la gestión esté al servicio del aprendizaje y se convierta en una organización inteligente.

Es así como, para las instituciones de educación universitaria, Castro (2022), expone la necesidad de diseñar nuevas formas de interfaz con el resto de la sociedad; especialmente para este tipo de organizaciones, ya que les corresponde ser las promotoras de las revoluciones tecnológicas en la producción y transferencia de conocimientos; contribuyendo a los objetivos de educación con calidad, equidad, competitividad e innovación permanente, sin renunciar al ejercicio de sus funciones críticas y autónomas que conduzcan a una mejor comprensión de la gestión universitaria. Es así como este autor, en su estudio denominado: *La Gestión Universitaria. Aportes desde la perspectiva del Ecuador*, explica que la gestión universitaria debe adecuar su estructura y promover un modo de actuación que incorpore los temas concernientes con la mejora de la gestión, la calidad de las funciones y procesos como elementos trascendentales de su operatividad, para hacer frente de manera estratégica a las exigentes demandas del contexto creciente, así como de la producción y difusión del conocimiento.

De esta forma, Castro (citado) puntualiza que:

Las universidades deben aprender a vivir en el cambio constante, anticipando decisiones transformadoras que les permitan sobrevi-

vir y prosperar, lo que las lleva a desarrollar una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se refleja en la adaptación sistemática a las circunstancias cambiantes, una comprensión compartida de las expectativas y visión para el futuro de la organización (p.177).

De esta investigación, se extrae que la gestión de las universidades requiere de adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos (Tristá, referido por Castro, citado), por lo que la búsqueda de otras perspectivas gerenciales en esta investigación se valida con lo considerado por Castro (citado), entre otros, pues, pone de manifiesto que el propio desarrollo de estas instituciones ha originado prácticas empíricas descontextualizadas de la gestión de la educación universitaria, precisamente por la ausencia de un marco conceptual que las valide.

Por ello, el surgimiento de investigaciones que teoricen sobre nuevas formas de concebir la organización y gestión en las universidades, permitirá ampliar los horizontes de este vasto campo de estudio en continuo auge y expansión, por su misma naturaleza. Desde esta perspectiva, los hallazgos presentados por Castro (citado), son congruentes con la investigación ya que evidencian la adecuación de enfoques como el de las organizaciones inteligentes ante panoramas tan diversos, maleables y dinámicos como el universitario. De este análisis, se puede inferir, que la incorporación o flexibilización de un entramado organizacional al servicio del aprendizaje, favorecerá un desarrollo dinámico de los procesos intrínsecos de la organización, facilitando la toma de decisiones, la comunicación entre equipos de trabajo, la sinergia institucional y el logro de las metas individuales y colectivas.

En concordancia con lo señalado hasta ahora, el presente estudio plantea la necesaria existencia de órganos de gobierno y representación más flexibles y eficaces, planes estratégicos propios, simplificación de la estructura actual de la universidad para ejercer capacidades de propuesta rápida ante realidades cambiantes, asignar responsabilidades, estableciendo una gestión de la calidad que responda a las nuevas exigencias, por lo que, en este sentido, son ineludibles los cambios bajo paradigmas que lleven a reflexionar sobre la estructura tradicional de las universidades.

Desde esta perspectiva, es importante señalar que las organizaciones educativas figuran entre los factores de desarrollo económico y social más importante de las naciones (Valdivia et al, 2020), lo que se traduce en un tema de vital trascendencia para apalancar los cambios en los futuros profesionales que se enfrentaran a los desafíos que traen consigo los nuevos tiempos. Y esto,

no será posible, si no se asume la gestión universitaria, como el medio para lograr ese punto de equilibrio que fomente una educación de calidad cónsona con la realidad actual. Para esto, es fundamental orientar la gestión hacia una visión más humana y real del trabajador, permitiendo su incorporación en todos los procesos de transformación y de dirección para garantizar el éxito de las metas propuestas. Barroso y Delgado (2007, p.173), argumentan que “el cambio organizacional necesita talento humano con competencias y con voluntad real de aceptar e impulsar el cambio, de otro modo, es imposible que ocurra ya que son ellos, los que permiten la adaptación organizacional a nuevos escenarios”.

La Educación Universitaria asume un reto fundamental frente a un mundo cada vez más globalizado: y es la de constituirse en el eslabón que solvente las necesidades de desarrollo y crecimiento de las naciones. Por ello, convertirse en una organización inteligente de clase mundial, para la universidad como institución educativa, será un desafío coherente con las demandas que se le exigen, pues la mejora continua de su desempeño garantizará que tanto docentes como trabajadores, obtengan una experiencia satisfactoria y cónsona con las expectativas de logros particulares y colectivos. El estudiante, por su parte, deberá desarrollar una cultura por la excelencia y el interés por la investigación científica, esto como un valor agregado derivado de ese proceso de transformación necesario (Baquerizo, 2016), para atender los diferentes cambios que ocurren en la sociedad y que tienen una alta incidencia en las organizaciones; por lo que además, es fundamental establecer estrategias organizacionales dirigidas al aprendizaje.

La certeza de que el conocimiento es la clave para que las organizaciones se desarrollen y consigan ventajas competitivas de forma sostenida ha colocado en primer plano el problema de cómo gestionarlo. Baquerizo (citado), explica que:

Las universidades han sido siempre instituciones totalmente centradas en el conocimiento y su gestión, por lo tanto, constituye una oportunidad y una necesidad en su alta responsabilidad formadora y en la preparación de escenarios para aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto y a los objetivos de las organizaciones. Los distintos procesos que emplean y generan información en las universidades, y que son básicos para alcanzar el conocimiento, deben ser atendidos especialmente en forma individual y en su integración. Almacenaje, transferencia, uso y evaluación de este conocimiento y sus interrelaciones, son etapas que conducen al objetivo final y para cada una de ellas alcanzar éxito posee características específicas (p.175).

Es así, como la creación de espacios para la convivencia laboral, a través de un entramado organizacional armonioso al servicio del aprendizaje, favorecerá la integración, almacenaje, transferencia, uso y evaluación de ese conocimiento, y es en el seno de las instituciones de educación universitaria, donde se debe dar el contexto para su pleno desarrollo. Por otro lado, la profesionalización de la gerencia universitaria, será otro escenario que supone un reto para estas instituciones. En el mundo globalizado y dinámico en donde se desenvuelven, la gerencia universitaria se constituye en un factor clave para el desarrollo de estas instancias, que representan un baluarte para la concreción de las metas colectivas de una sociedad.

2. Metodología

La investigación se cimentó bajo el paradigma cualitativo, en este caso fue un enfoque fenomenológico–hermenéutico, el cual se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Van Manen (citado por Ayala, 2008) la fenomenología y la hermenéutica en el contexto de la investigación educativa, basado en la noción de experiencia vivida, proporciona una base para reflexionar sobre las experiencias propias de educadores, teóricos de la educación, directivos y responsables de la política educativa. Es así, como de esta manera, se seleccionaron como sujetos de estudio los coordinadores y gerentes de cinco universidades ubicadas en la parroquia Mantecal del estado Apure, y se utilizaron como técnicas para la recolección de la información: la observación participante y la entrevista a profundidad. Posteriormente, se emplearon estrategias de integración como la categorización y luego la triangulación, que permitieron analizar la información relacionada con las categorías del estudio.

La entrevista se realizó a través de once (11) ítem, que en un principio abordaron aspectos personales del individuo, a fin de evaluar la convergencia de todas sus aristas particulares y la paridad con las actividades laborales. De igual manera, se analizaron aspectos relacionados con el liderazgo, las iniciativas personales y profesionales, la vinculación con el territorio, el apoyo de los directivos y jefes, los aportes y la capacidad de desarrollar su personalidad y potencial profesional. El diseño metodológico propuesto permitió caracterizar y comprender, en los espacios de relación y participación universitaria a nivel organizacional, así como el sentido de las relaciones entre los trabajadores que se desenvuelven en las cinco universidades del Alto Apure.

La investigación surge de la problemática presentada en la Universidad-Politécnica Territorial del Alto Apure, pero que luego de una consulta al comportamiento de las diferentes casas de estudios universitarios, se evidenció que era un comportamiento generalizado y que se agudizó, producto de la pandemia y el confinamiento de la población. Los primeros síntomas detectados fueron: disminución de la matrícula universitaria, abandono de la prosecución, desánimo en el personal docente, obrero, administrativo y dificultades para migrar de modelo pedagógico y tecnológico para la administración de las unidades curriculares. Con el asesoramiento del tutor y el acompañamiento de la investigadora, se establecieron los presupuestos evidenciados en la problemática y se identificaron las posibles categorías que podrían intervenir en la investigación, las cuales son: la gestión universitaria, los tipos de estructuras organizacionales y el sistema de valores presentes en las casas de estudio.

El marco teórico se estructuró sobre las categorías señaladas; sin embargo, se fueron añadiendo nuevos elementos para configurar finalmente el aporte teórico, de igual manera en cuanto a los sistemas referenciales, espacio-temporales y sociológicos, se tomó en cuenta la coyuntura de salud pública mundial (Pandemia por el virus SARS-2), así como las variables derivadas del confinamiento social, la obligatoriedad de los sistemas multimodales en educación y la crisis económica, política y social de Venezuela, lo cual sin duda, son factores determinantes en la reestructuración organizacional de las instituciones en el país.

Tras los encuentros presenciados, se ha categorizado una realidad, para luego como en un bucle, continuar identificándolas en otros escenarios y espacios de la vida universitaria, así como también en los encuentros y entrevistas con los informantes clave y seguir perfilando la realidad que hoy se describe. Dentro de este proceso, se hicieron descubrimientos cruciales que se sistematizan en la estructuración que aquí se presenta. Uno de los factores clave descubiertos, está relacionado con la falta de una adecuada estructura organizacional que se adapte a los perfiles profesionales.

Es importante destacar que, en los últimos años, el personal universitario ha elevado su nivel académico, teniendo como base, estudios de cuarto y quinto nivel, lo que ha generado un staff de profesionales con elevadas capacidades y conocimientos encasillados en un organigrama vertical que les coarta la iniciativa, la creatividad y el desarrollo de proyectos de diversa índole. De allí, la necesidad de sugerir la adecuación de una estructura organizacional integral para el desarrollo individual y colectivo, que los motive para el desa-

rollo de la potencialidad del Ser en toda su expresión y que su capacidad de enfrentar el mundo, les permita avanzar hacia la consolidación de las metas propias y colectivas.

3. Transitar hacia un modelo organizacional inteligente

La investigación arrojó once categorías fundamentales con sus respectivas subcategorías. De acuerdo con este análisis, las mismas se agruparon en cuatro aristas donde las organizaciones educativas deberían funcionar para transitar hacia un modelo organizacional inteligente. Las cuatro aristas abarcan: 1) la institución, en la que converge el entramado organizacional, las políticas y normas de funcionamiento 2) el escenario interno, donde se desenvuelve el individuo y comparte con otros, 3) el individuo, como trabajador y como persona, y 4) el escenario externo, donde se genera la interrelación de espacio, individuos, otras instituciones, las amenazas y las oportunidades.

En primer lugar, se encuentra la institución y el entramado organizacional, el cual debe estar al servicio del aprendizaje continuo y permanente, enmarcado bajo una gerencia con liderazgo transformacional (Bass, 1985). En este sentido, las universidades han sido siempre instituciones totalmente centradas en el conocimiento y su gestión, por lo tanto, constituye una oportunidad la existencia de su alta responsabilidad formadora en la preparación de escenarios para aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto, a los objetivos de las organizaciones y quienes estén al frente, por lo que esta perspectiva proporciona las habilidades para conjugar las variables del entorno con las necesidades dinámicas de la organización y de quienes la conforman.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el líder transformacional logra excepcionales resultados porque permuta el fundamento motivacional del individuo, partiendo desde una motivación usual y la lleva hasta al compromiso. Los líderes transformacionales desencadenan el perfeccionamiento de equipos y organizaciones, a través de una exaltación de los apetitos de triunfo y autodesarrollo de los trabajadores. Avivan en el individuo un agudo conocimiento de cuestiones clave para el equipo y la organización, mientras ensanchan la seguridad de los seguidores; progresivamente los desplazan desde los intereses para la existencia, hacia intereses para beneficios, evolución y perfeccionamiento (Burns, 1978). De esta manera, los distintos procesos que emplean y generan información en las universidades, y que son básicos para alcanzar el conocimiento, son abordados bajo estas premisas y son atendidos especialmente en forma individual y en su integración.

Por otro lado, las políticas institucionales en el marco normativo de la

estructura organizacional deben proveer las condiciones y el sistema de colaboración en equipos, con unidades de servicio y apoyo al trabajador, que promuevan la sinergia institucional, bajo un desarrollo óptimo de las relaciones interinstitucionales, las cuales van a permitir no sólo el buen desenvolvimiento de la organización en el escenario externo, sino una conexión a nivel de individuos que permitan la consecución de metas colectivas y de desarrollo del territorio. Este entramado debe estar soportado por una buena conectividad técnica con apoyo en las tecnologías comunicacionales y de información.

En segundo lugar, está el escenario interno de la organización, en el cual debe privar el sistema de valores, como la alteridad y la comunicación asertiva. Las creencias de los individuos deben ser tomadas en cuentas, para poder propiciar un desarrollo espiritual, personal y profesional. Las actitudes y formas de comportamiento de los sujetos, tal cual argumenta Lamont (citado por Gil, 2017) “están influidas por sus propensiones individuales y por varias facetas de su identidad y de su trayectoria social” (p.9).

Desde esta perspectiva, el reconocimiento de cada miembro de la comunidad universitaria sobre lo que debe hacerse y la concientización sobre el rol que ejerce en el quehacer universitario, desdibujará el comportamiento organizacional; para que ese accionar sea cónsono con las metas que se pretenden alcanzar en la organización, para ello, es fundamental que la guía orientadora del líder, consolide, forme o sistematice la base de esas creencias y valores de acuerdo con la coyuntura, pues es claro, que estos se asumirán dependiendo del contexto donde se encuentra la institución. En el caso de las instituciones de educación universitaria, cada una desde su realidad, ha planteado la necesidad de un resurgimiento, considerando que es conocida la disminución de las matrículas universitarias y las discrepancias en el sistema de educación, por una parte, debido a la remuneración del trabajador universitario y por otra, las particularidades del contexto venezolano.

En consecuencia, deben propiciarse los escenarios para la discusión de las metas colectivas y el engranaje con las metas individuales de cada trabajador. Así como también, deben generarse los espacios para el encuentro y el esparcimiento, sin los cuales se estaría muy lejos de una organización inteligente. En el ecosistema interno de la institución deben coexistir las oportunidades de desarrollo tanto interpersonal como colectivo, de manera que haya una coexistencia armoniosa y productiva.

En tercer lugar, más no en importancia, está el individuo como motor

de todas las transformaciones posibles en la institución. Para esta arista, el desarrollo de la inteligencia emocional y el cultivo de las relaciones interpersonales serán la clave, las cuales se derivan de un buen desempeño del líder y de las oportunidades que le ofrezca la institución. Sin embargo, sobre estos aspectos priva el de la “satisfacción de las necesidades básicas del individuo y las de autorrealización, las que Maslow (1948, p.78), define como: “la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena”.

La aplicación de la pirámide de Maslow (citado) en el área del desarrollo organizacional es bastante actual y destacan sus aplicaciones en el perfeccionamiento corporativo de los recursos humanos en empresas e instituciones. Sobre todo, en el desarrollo de sistemas motivadores orientados hacia la cobertura de las necesidades de los trabajadores, estableciendo sistemas de mejora y ambientes laborales más allá de la mera retribución económica.

Este aspecto, para los propósitos de la investigación doctoral reviste gran importancia, ya que, desde el enfoque de la psicología moderna, implica lo concerniente a la formación, desarrollo, maduración y crecimiento; y su comprensión, así como su conquista se evidencia en un “individuo que avanza, aprende, se manifiesta, se conduce, se proyecta, se valora, se conoce, se implica, se relaciona, se comunica, en fin, se autodetermina o se autorrealiza” (Rivas, 2019, p.177).

Explica Csikszentmihalyi (referido por Rivas, citado): “La gente es más feliz cuando está en un estado de *fluir*” (p.177); lo que se interpreta como una mayor concentración o absorción completa en la actividad o situación en la que se encuentran. Dicho autor llegó a estas conclusiones con los aportes de las teorías: psicoanalítica, conductista, humanista, factorialista e histórica-cultural y en las que se redimensiona el carácter pluralista de este enfoque, para concluir que el sano desenvolvimiento de la personalidad influye decisivamente en su comportamiento en el seno de la organización y su relación con los demás.

En esta arista, de igual manera, se destacan el dominio del pensamiento sistémico y una visión compartida, como conceptos propios de la teoría sobre las organizaciones inteligentes. La subsistencia de las organizaciones pasa por ese nivel de respuesta permanente a las demandas de la sociedad, de las comunidades, de su entorno, de eso se trata una organización inteligente. Hoy más que nunca, no se puede hablar solo de competitividad y productividad,

hay que ser coherentes con el entorno, las exigencias comunitarias, el desarrollo del territorio, el cuidado del medio ambiente, la vida en el planeta y ser consistentes con esas premisas en una simbiosis de perfecta compatibilidad con todas las aristas que le rodean.

Consistente con lo expresado hasta ahora, “Las organizaciones inteligentes son aquellas que desde su propósito resuelven simultáneamente las necesidades de las 3P: Planeta, Personas y Prosperidad” (Gómez, citado, p.34). Desde esta perspectiva, la permanencia de las organizaciones dependerá de la movilización diarias de sus gerentes, de sus líderes, hacia un desarrollo sostenible en todos los ámbitos y que promueva a su vez la competitividad, la productividad y ofrezca una tasa de innovación profundamente compleja y rápida.

Así mismo, se destacan en esta arista las capacidades técnicas y profesionales, las cuales le darán el soporte necesario al individuo para afrontar las responsabilidades y objetivos profesionales. Estas capacidades deben ser fortalecidas y permanecer en constante crecimiento y actualización. Por otro lado, además de la capacidad de aprendizaje, de diálogo y cooperación, creatividad, flexibilidad y capacidad de aprendizaje, debe existir el desaprendizaje, como capacidad inherente del trabajador a adquirir nuevas habilidades, nuevas formas de trabajar, eliminar prejuicios, metodologías y conceptos, patrones de comportamiento y estar en una constante disposición a la alteridad y una decolonialidad del Ser. Debe estar claro con sus metas personales y profesionales identificables y tener la oportunidad de jerarquizarlas y hacerlas realidad.

La decolonialidad del ser, proviene de los aportes de Quijano (2014), sobre “El pensamiento decolonial”, el cual se sustenta en un enfoque más humano para la construcción de nuevas y mejores instituciones y organizaciones, propiciando el rescate del ser humano y sus relaciones interpersonales. En este sentido, el pensamiento decolonial surge para deslastrarse de la instrumentalización de la razón por el poder colonial, que produjo paradigmas distorsionados de conocimiento (Quijano, citado). La alternativa ante esta realidad, viene a ser la destrucción de ese poder colonial a través de nuevas formas de deconstrucción de la realidad que permitan el renacimiento de nuevas sociedades, nuevos seres humanos y, por ende, nuevas organizaciones.

Esta investigación doctoral, empieza a dar un giro, a partir de este momento. En la búsqueda de las diversas formas de cómo llevar a la práctica valores como la alteridad, en el seno de las organizaciones inteligentes. Se desdibuja una necesidad que tiene cabida en ese pensamiento decolonial, que se menciona. Si se quiere iniciar la teorización sobre organizaciones inteligentes para

la gestión de la educación universitaria en el contexto latinoamericano, más aún el venezolano, es fundamental deslastrarse de los trazos de formación que se cristalizaron en el imaginario colectivo y que hoy dominan las relaciones interpersonales y las formas en las que se comporta el ser humano en una organización.

Para traer a colación el pensamiento decolonial, se extrae también el planteamiento de Castro-Gómez y Grosfugue (2007), el cual esgrime como tesis revolucionaria la contraparte de las teorías modernas coloniales imperantes en la actualidad, las cuales no hacen otra cosa, que reproducir los rasgos de humillación, vejación, opresión de los poderosos sobre los más desposeídos.

De acuerdo con la opinión de los autores antes citados, en la historia de la humanidad, por siempre, han emergido contrapartes, gritos de auxilio ante el mundo, oponiéndose a esas corrientes opresoras, en las Américas en el pensamiento indígena y en el pensamiento afro-caribeño; luego en Asia y África, no relacionados propiamente con el pensamiento decolonial en las Américas, pero sí como contrapartida de la reorganización de la modernidad/colonialidad del imperio británico y el colonialismo francés, bajo los cuales se han justificado los parámetros bajo los cuales se rigen las instituciones y en general la educación en todos sus niveles. Por lo que su aplicación, refresca la perspectiva latinoamericana a esta visión de organizaciones inteligentes en el sector universitario para estas latitudes y que le confieren ese aspecto cultural propio, tan necesario para el florecimiento de países como Venezuela.

Por último; en el cuarto lugar, se encuentra el escenario externo, el cual está signado por todo el entorno, los sucesos, las políticas gubernamentales y sindicales que repercuten en el funcionamiento de la institución. No sólo es conocerlos e identificarlos, sino también es menester desarrollar relaciones propicias con el entorno, a través de actividades comunitarias, deportivas, recreativas que impacten en una incidencia colaborativa interinstitucional positiva, aunado al desarrollo territorial y comunitario. Es tener sentido de pertenencia con el espacio en el cual vive la institución y hacer a la vez, los esfuerzos para propiciar su desarrollo.

4. Reflexiones finales

La tesis que se plantea en la investigación, parte de la premisa de abordar en primer orden, al ser humano, al individuo-trabajador en el que recaen todas las responsabilidades y el peso de las grandes transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas. De esta manera, se genera a partir de esta proposición, una visión transformadora de la realidad de cada individuo, que

debe ser trabajada y a partir de la cual debe generarse un proceso de formación y adecuación, en el que se cultiven las características que debe tener cada miembro de la organización, a fin de promover una cultura de aprendizaje continuo y una transformación definitiva de las organizaciones en las que se desempeña, hacia organizaciones inteligentes.

Dado que el estudio general de las organizaciones, parte de elementos relacionados con la planificación, la previsión de resultados, la operatividad en los procesos y el logro de los objetivos, en esta propuesta se parte del abordaje del ser humano como factor esencial en la recuperación de las instituciones. Para ello, deben generarse las condiciones de adaptabilidad ante el nuevo panorama que ya es común en los escenarios organizacionales: la incertidumbre.

El esbozo de organizaciones inteligentes aplicable al sector universitario, parte de la consideración del ser humano como eje fundamental de todos los procesos. Al priorizar al individuo-trabajador de una organización como motor y pieza clave del éxito de la misma y la consecución de los objetivos institucionales, se está asegurando el engranaje necesario para conectar con el resto de los integrantes que la componen.

Partiendo de la teoría de Maslow (citado por Angarita, 2021), sobre la satisfacción de las necesidades humanas, específicamente las del desarrollo del ser que hacen referencia al quehacer del individuo, se moviliza a un individuo capaz de concentrarse en una toma de decisiones coherentes con el éxito de la organización. Un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores (Robbins y Judge, citado), permitiéndole dedicarse a tareas más sublimes y el trabajo duro.

De estas consideraciones, se desprende que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas. Por otro lado, se suma a este análisis las consideraciones que hace en torno al concepto más significativo de esta teoría que es la autoactualización, o la necesidad humana más elevada.

Maslow (1948, p.150), reserva el término auto actualización como “el uso pleno y la explotación de los talentos, las capacidades, las potencias, etc.”. Desde esta perspectiva, explica que dicho estado no es estático, por lo que le permite al individuo entrar en un proceso continuo donde se utilizan las propias capacidades de manera plena, creativa y gozosa. Por otro lado, tomando en consideración que el individuo pasa a formar parte del motor organizacional, debe establecerse un proceso de transformación profesional, que parte de su

decolonialidad del Ser.

Un proceso que implica la adopción de nuevos esquemas de comportamiento laboral, en la que cada individuo, se desprende de todo patrón de pensamiento, predisposición, conocimiento previo, para asumir un rol aprehensivo en el que como “esponja”, recibe al compañero, interlocutor, trabajador o jefe con la disponibilidad de absorber sus ideas, preguntas, planteamientos, ideas y juicios sobre los procesos o situaciones laborales que les atañen. Debe privar siempre en todo momento, la responsabilidad sobre el compañero y asumirse el rol de hacerse cargo de las necesidades del compañero laboral. Para ello se propone, un proceso de desalienación y adiestramiento laboral, que implique prácticas de decolonialidad que se asuman en la cotidianidad.

Dentro de estos procesos debe incorporarse la visión compartida de los logros institucionales, en los que sistematizados por procesos o áreas de trabajo se desdibujan las responsabilidades laborales de cada quien, asumidas desde una visión holística, desprendida y satisfecha. Se trata de formar un nuevo sujeto-trabajador, que debe ser motivado con herramientas psicosociales para que sea capaz de enfrentar con nueva actitud el proceso de transformación permanente en el que ahora deben convivir las instituciones y el mismo individuo. Es desaprender, ante estos nuevos escenarios, las prácticas habitualmente conocidas y desarrolladas, para ejercer sus habilidades y destrezas en un mundo cambiante y sujeto a los vaivenes del entorno.

Referencias

- Angarita, J. R. (2011). paradigmaseducativosuft.blogspot.com/. <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>
- Ayala, R. (2008). La Metodología Fenomenológico-Hermenéutica de M. Van Manen En el Campo de la Investigación Educativa. Posibilidades y Primeras Experiencias. *Revista de Investigación Educativa*, 26(2), 409-430.
- Baquerizo, R. P. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior . *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. ISSN 2255-5684.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y Desempeño Más allá de las expectativas*. Nueva York: la libertad Prensa.
- Burns, M. (1978). *Líderes*. Harper y Row, New York.
- Castro-Gómez, S. y Grosfoguel, R. (octubre 2007). “El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo

- global". En *Nómadas* (Col), (27), 239-242.
- Castro, D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Gómez, S. (2021). *Organizaciones Inteligentes*. Madrid: Grupo Editorial España.
- Heckscher, C. (2014). Hacia la Universidad colaborativa: promoviendo un debate sobre el modelo organizativo. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 72(1), 203-248. <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2013.02.05>
- León, R. (2003). Las Organizaciones inteligentes. *Industrial Data / Notas científicas*, 82-87.
- Llano, A. (1998). Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. Espacios, 21(61), 1-4.
- Maslow, A. (1948). "Necesidades superiores e inferiores", en *Journal of Psicología*, 25, 433-436.
- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/decolonialidad del poder. Buenos Aires: CLACSO, 2014. ISBN 978-987-722-018-6
- Rivas, Y. (2019). El Crecimiento Personal como unidad de análisis compleja del Desarrollo Integral de la Personalidad. *Fundamentos Epistemológicos*. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 10(6), 171-194.
- Robbins, S. y Judge, T. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina : el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Suárez, J. e Ibarra, S. (2002). "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque en la estrategia gerencial empresarial". *Revista Dialnet Cuba*. 63-89.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/793552.pdf>
- Valdivia, M., Mendoza, M., Quintana, L., Salas, C., Lozano, F. 2020. Una aproximación espacial a la relación entre remesas y crecimiento regional en México. *Revista Migraciones Internacionales*, 5(3), 7-41. <https://doi.org/10.17428/rmi.v5i18.1078>
- Choo, Ch. W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

Yenny Josefina Peñuela Sánchez: Licenciada en Comunicación Social, Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA); Diplomada en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana (UH); Magíster en Gerencia y Planificación Institucional, Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ); Doctorando en Ciencias de la Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y del Programa de Gerencia Avanzada en la UNELLEZ; Jefa de la Oficina de Gestión Comunicacional de la Universidad Politécnica Territorial del Alto Apure Pedro Camejo (UPTAAPC), Docente en la UBV del Programa de Formación en Comunicación Social, Profesora invitada en las maestrías de la UPEL, UNELLEZ.

