

Formación universitaria: una caracterización de aprendizaje de cultura organizacional a partir de una gestión de cambio

Prof. Betzabeth Acosta
Instituto Pedagógico de Miranda (UPEL)
a.betzabeth@gmail.com

Prof. Estefanía Vásquez
Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas
(UNEFA)
Faniavas14@gmail.com

Prof. José Pinto
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL)
jose_upel@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del presente escrito consiste en caracterizar el aprendizaje de cultura organizacional a partir de la gestión de cambio en las universidades. Ello implica la formación del talento humano en base al fomento del pensamiento socio crítico y humanista, y que en las universidades, sobretudo en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), se fortalezca la sociedad del conocimiento, donde la información entre el personal docente fluya durante el proceso de formación continua y mediante un proceso de capacitación acorde con las necesidades del país. Ello implica generar la competencia y la creatividad en la construcción de un talento humano que apueste a la creatividad para la solución de problemas pedagógicos, basado en la búsqueda de respuestas permanentes mediante una gestión que apueste al cambio de

Recibido: mayo 2014

Aceptado: septiembre 2014

las políticas de extensión, investigación y docencia para hacer de la UPEL una organización inteligente, donde los docentes, en correspondencia con la multiculturalidad que caracteriza a la persona que forma y es formada, propicia una cultura organizacional proactiva en los procesos de toma de decisiones, liderazgo, motivación, comunicación, resolución de conflictos, de cara a la emancipación de la persona humana, de ese docente en construcción bajo la premisa de una ética del cuidado de lo cercano y lejano y de una moral del *Ser* para *hacer*.

Descriptor: Formación universitaria, aprendizaje organizacional, gestión de cambio y cultura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study consists in characterize of the organizational culture learning from a change management. First, that implies formation of human talent based on the development of critical thinking and humanistic perspective; second, strengthen the knowledge of society, in which the information flows during the process of permanent formation and through a training process according to the requirements of the country in all universities, especially in UPEL. In turn it fuels competence and creativity in the construction of a human talent for the solution of pedagogic problems. It is based on the frequently research of answers through a change of the extension policies, investigation and teaching to turn UPEL in an intelligent organization. The purpose is that teachers, in accordance with their multiculturalism, promotes an proactive organizational culture related to the processes of decision making, leadership, motivation, communication and resolution of conflicts. From the perspective of teacher`s emancipation as a human , under the premise of care of the nearby and distant and last of a morality of to be for to do. Key words: University Education, Organizational Learning, Change Management, Organizational Culture.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce présent écrit consiste à caractériser l'apprentissage de une culture organisationnelle à partir de la gestion de changement dans les universités. Cela implique la formation du talent humain sur la base de la promotion de la pensée socio-critique et humaniste, que dans les universités, surtout dans l'UPEL (Universidad Pedagógica Experimental Libertador) se fortifie la société de la connaissance, et que l'information coule parmi le personnel enseignant pendant le processus de formation continue et à travers un processus de formation conformément aux nécessités du pays. Cela implique générer la compétence et la créativité dans la construction d'un talent humain qui parie à la créativité pour la solution des problèmes pédagogiques, qui soit fondée sur la recherche de réponses permanentes grâce à une gestion qui parie au changement

des politiques d'extension, de recherche et d'enseignement pour faire de l'UPEL, une organisation intelligente, où les professeurs, dans la correspondance avec leur pluriculturalité et celle des étudiants, promouvoit une culture organisationnelle et proactive rattachée à la prise de décisions, leadership, motivation, communication et resolution des conflits, vis à l'émancipation de la personne humaine, de cet enseignant en construction, sous la prémisses d'une éthique du soin du plus proche et du lointain et d'une morale de l'Être pour Faire.

Mots-clés: Formation universitaire, apprentissage organisationnel, gestion de changement et culture organisationnelle.

INTRODUCCIÓN

La historia del hombre es de evolución cultural, de cambios generados por él mismo, asumiendo desafíos mayores en cada toma de decisiones para sobrevivir a lo que es la incertidumbre racional de conservar su saber, y qué manera más propicia de asumir el riesgo sino a través de la educación de los suyos, donde cada generación ha transformado las distintas sociedades mediante el uso de la ciencia, la técnica, la guerra y revoluciones, sobre todo las culturales.

Así las cosas, la cultura está constituida por el conjunto de los saberes, saber-hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores, mitos que se transmiten de generación en generación, se reproduce en cada individuo, controla la existencia de la sociedad y mantiene la complejidad psicológica y social. No hay sociedad humana, arcaica o moderna que no tenga cultura, pero cada cultura es singular. Así, siempre hay la cultura en las culturas, pero la cultura no existe sino a través de las culturas (Morín, 2000).

Cada cultura, desde su singularidad ha buscado marcar lo que se puede entender como la dialéctica de las organizaciones que aprenden, donde cada persona aprende de otra, la desplaza, mejora su saber y a la vez ésta es mejorada por la siguiente. Lo que implica que el talento humano, supeditado a la capacidad, habilidad, aptitud y actitud, genera una competencia entre las personas para proteger y sobrellevar desde una organización familiar hasta las grandes corporaciones. La educación, como proceso social obliga al hombre a generar estructuras que contengan el saber histórico, y es tarea de ese hombre construido como docente gestionar, cambiar y gerenciar, de manera y crítica y humanizante las organizaciones a su cargo.

Igualmente, la estructura organizacional de las instituciones educativas está inmersa en una cultura de conciencia ética que conlleva a la ejecución coherente y congruente de valores, hábitos y costumbres que afianzan los elementos intrínsecos de la organización. Por ello, las organizaciones educativas venezolanas vienen presentando quizás una debilidad en relación al aprendizaje organizacional, que debe entenderse como el proceso en el cual se pone en práctica la búsqueda de aumentar y mejorar la capacidad de conocimiento y de competencia de los miembros de una organización, a fin de entender y gerenciar la organización y su entorno, de tal forma que permita la toma de decisiones, aumenten de manera continua la eficacia y eficiencia de la misma a través de la efectividad emancipativa del desarrollo de la cultura organizacional.

Algunos especialistas se refieren a este término para problematizar acerca de la relación hombre-organización, es el caso de Chiavenato (1989) el cual presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 464); Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2); García y Dolan (1997) la definen como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33); y Robbins (1999) la entiende como "un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras" (p.595).

A partir de lo expuesto hasta ahora, en las siguientes líneas se pretende llamar la atención acerca del docente extraviado en la Universidad, básicamente en su 'formación docente', donde pareciera estar detenido el tiempo de la gestión de cambio, de la gerencia participativa y crítica, con una sociedad de conocimiento inmersa en la quietud de un pensamiento esquizoide. Por lo que es necesario reconocer en la educación superior para el futuro un principio de incertidumbre racional: si no mantiene su vigilante autocrítica, la racionalidad se arriesga permanentemente a caer en la ilusión racionalizadora; es decir que la verdadera racionalidad no es solamente teórica ni crítica sino también autocrítica.

Gestión de cambio

Para López (2002) la organización es “como un organismo vivo y por ello un sistema abierto en la medida que para vivir necesita de un flujo continuo de materia y energía proveniente de su entorno” (p.1), en tal sentido, las organizaciones educativas deben estar dispuestas al desafío del cambio estructural de su organización, debido a que deben llevarse a cabo transformaciones que permitan la gestión de cambio, a través de estructuras más dinámicas, innovadoras y plenas de nuevos desarrollos científicos y sociales.

En este sentido, las organizaciones deben presentar una sinergia que les permita la integración a su entorno para ser eficientes y eficaces en el ámbito de la contextualización gerencial, a su vez que se establezca un modelo de estructura menos mecanicista y más innovador dentro de la misma, es decir, enfocado en la descentralización, la autonomía y el trabajo en equipo.

De este modo, la gestión de cambio puede considerarse como una toma de conciencia al operar formas de estructuras dinámicas para las interrelaciones de lo que se busca entender y sus partes que la constituyen, tratando de sobreponer las limitaciones de un modo de percibir, de pensar y de actuar basados en el reduccionismo analítico, el determinismo y la repetitividad de los fenómenos, así como en la generación del conocimiento por la refutación de hipótesis.

Siguiendo a Kuhn (1963) él establece que el paradigma vendría a ser una estructura coherente de conceptos, a través de los cuales ven su campo los científicos, un conjunto de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos de compromisos entre los miembros de una comunidad científica. Lo cual aplicaría a las organizaciones que practican la gestión de cambio, donde cada una de las personas que la integran deben ser portadores de herramientas científicas y de un saber teórico práctico que motoricen las políticas de la organización. En el caso de las universidades, en especial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la praxis se realizaría en las políticas investigativas, docentes, de extensión y sobre todo las de gestión.

En consecuencia, el cambio científico de la gestión de cambio no estaría gobernado solo por reglas racionales, sino que es un devenir histórico, donde la ciencia pedagógica debe darse desde una actitud antidogmática, permitir la crítica y el docente investigador no solo tendrá que redefinir y justificar conceptos o métodos, más en un periodo de crisis, tendrá que revisarlo y rehacer todo lo que es su visión de las políticas universitarias.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, en toda organización, ante un cambio de paradigma el docente investigador, gestor de las políticas educativas, debe aprender a cambiar la percepción que se tiene del medio ambiente que le rodea, cambiar la manera de comportarse y determinar la forma de ver el mundo, por consiguiente, un cambio en las normas y reglas, produce una transformación en la forma de ver los acontecimientos educativos.

De esta manera, se debe promover el pensamiento sintético, humanista y socio crítico para explicar el comportamiento del sector universitario; primero resulta necesario identificar un “todo”, al cual pertenece la UPEL, que se desea explicar; en segundo lugar, se debe explicar el comportamiento o propiedades del “todo”, para pasar; en tercer lugar, a explicar el comportamiento o propiedades de la UPEL como integrante del sistema de educación superior; en términos de sus roles o funciones dentro del todo que lo contiene. Así la síntesis precede al análisis complementándose ambos en una dialéctica educativa, pedagógica e investigativa.

Sin embargo, en la UPEL el paradigma de la organización mecánica es el dominante. La formación está al servicio de este paradigma con la finalidad de hacer a unos, jefes (gerentes educativos) y a otros, empleados (Docentes de aula), a su vez está en la línea de ensamblaje el educando o quien se forma en la organización, ingresa al sistema sin ‘saber nada’ y luego egresa formado con las competencias mínimas investigativas, como misión final de la organización, convirtiéndose en un círculo vicioso al concursos el egresado carente de formación en las áreas didácticas, pedagógicas, investigativas y de gestión. Este último parámetro poco se maneja en la formación de los docentes instructores que ingresan a la universidad.

El docente que ingresa a la educación superior no puede ser un analfabeto funcional, esto es “El que carece de instrumentos de análisis y expresión para ‘leer’ la realidad, conocerla y comprenderla, y para ‘escribir’, interpretarla, participar y actuar en ella con plena capacidad” (Londoño, 2008:165). Y, tampoco basta con que el docente quiera participar de la política educativa, ha de saber cómo. La formación, no solo es en cuanto a la adquisición de aptitudes instrumentales, sino también en cuanto al desarrollo o reforzamiento de las actitudes personales que hagan posible su pleno desenvolvimiento en el entorno, es condición necesaria para una participación activa y crítica.

Pero es el aspecto pedagógico humanista lo que debe fortalecer al docente que ingresa en la UPEL. Al respecto, Calzadilla (2003:61) considera que “La formación es un proceso de transformación de sí mismo, en función de resignificar lo que ha sido o se *proyecta ser*, en relación con lo que se imagina

que será, dándole un nuevo sentido a sus deseos, actitudes, valores e incertidumbre". Así que la formación docente, siguiendo la línea humanista de Calzadilla (2003) consiste en la adquisición, adaptación y concientización de saberes, obtenidos de modo formal e informal, que conduzcan al desarrollo profesional integral (pedagógico-didáctico y ético) del docente, con la capacidad crítica y reflexiva que le permita *ser, hacer y dejar ser*

De acuerdo a lo planteado, se maneja un rediseño de las políticas universitarias que como organizaciones educativas mecanicistas, den paso a nuevas formas organizacionales de trabajo, de gestión de cambio y se integren a las nuevas formas de inteligencia a través de las organizaciones que aprenden, que se caracterizan por la reciprocidad del conocimiento dentro de la organización traducido en el aprendizaje organizacional, que se evidencie por medio de la inversión en la gente y en el desarrollo de talentos y habilidades creativas, basado en la competencia y la actividad investigativa permanente (trabajadores del conocimiento).

Así mismo, según Silva (2008) se debe implementar el uso de determinadas estrategias de recursos humanos, como el diseño del trabajo en equipo, el mantenimiento de un índice de rotación bajo, la formación continua, la rotación de puestos, los niveles retributivos altos y el uso de incentivos de carácter colectivo, influye positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de una organización. Lo cual implicaría una formación del docente, de manera constante, en innovación tecnológica, la preparación investigativa de sus miembros, la tolerancia a una estimulación motivadora y creativa, permiso para el error y la equivocación, que son fuente del aprendizaje institucional, así como, la alta adaptación y anticipación de su entorno expresado en el aprendizaje organizacional.

En atención a este planteamiento, Senge (1990), describe a las 'nuevas organizaciones' como lugares "donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que desean realmente, donde nuevos y expansivos patrones del pensamiento son nutridos, la aspiración colectiva se libera y la gente está continuamente aprendiendo a aprender junta" (p.1) En relación a las organizaciones universitarias, en Venezuela se debe evaluar y considerar, cómo se han venido concibiendo las estructuras bajo paradigmas arcaicos y estructurales que requieren de un repensar de la organización, desde el punto de vista: humanista, filosófico, pedagógico, educativo, socio crítico, biológico, psicológico y en general revisar las políticas educativas.

En consideración a los cambios vertiginosos de esta sociedad tecno educativa, en un sentido amplio de la palabra, ello implica que se requieren universidades basadas en la flexibilidad de su estructura, de capacidad de

autorregulación, con una cultura afianzada en la creatividad y competencia, donde el estímulo del dominio personal se manifieste en el desarrollo y utilización de modelos mentales complejos, entre todos los miembros de la organización que permitan un pensamiento humanista y menos mercantilista, del cual todos sean conscientes de la interrelación, la interdependencia y la interacción de todos los niveles y actuaciones de la organización en el logro de los objetivos comunes.

Es así como Senge (2003) se plantea que es una fantasía pensar que las organizaciones pueden cambiar sin un cambio personal, particularmente por parte de aquellos en posiciones de liderazgo. Así, en una organización de aprendizaje los altos directivos son facilitadores y no controladores, no necesitan saber todo lo que está pasando ni tomar todas las decisiones importantes. Tienen que delegar facultades en sus subordinados y tienen que promover la toma de decisiones en la organización. De otra manera, estarían frenando y anulando los esfuerzos de aprendizaje de las organizaciones y por ende del personal docente.

Pero, tal como refiere Pérez (2003) si de verdad se considera al docente universitario como elemento clave en el proceso de cambio, se le debería prestar una mayor atención a su proceso de comprensión, pues la reforma, la innovación y el cambio no se logran por medio de decretos sino a través de la formación y educación continuada de todas las personas empeñadas en llevarla adelante, de la crítica y autocrítica de las propias instituciones educativas.

La crítica es necesaria para mejorar las cosas que se hacen, es la esencia del control de calidad, es un requisito para perfeccionar las soluciones que ya son buenas, es parte de la toma de decisiones, permite aprender de los errores, es clave en los sistemas de retroalimentación, es especialmente necesaria en tareas cualitativas como educar, asesorar, tener éxito, convencer, organizar, luchar y resolver conflictos. Un grupo inteligente necesita llevarse bien con la crítica.

Medina (2008:76) piensa que “en los grupos inteligentes no se tiene en cuenta quién produce la crítica, lo importante es el interés de la crítica, su contenido, no su procedencia. La adscripción de la producción de la crítica es una adscripción colectiva”. A lo que se debe sumar la idea que el miedo a la crítica disminuye las oportunidades de aprendizaje en las organizaciones.

Cultura organizacional para la gestión del cambio organizacional

La cultura organizacional es como un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo la imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

Así, la cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea, esto no es una señal garantizada para la eficacia, enfatizando la importancia de la flexibilidad del potencial de aprendizaje e innovación.

En este sentido, las universidades, como organizaciones, están consumidas por el auge de subculturas, motivadas a apetencias personales, en otros casos a ideologías políticas o quizás a imposiciones de entes rectores de la educación, organizaciones partidistas y grupos empresariales, entre otros.

Pero un abordaje de la cultura organizacional de la educación superior en Venezuela requiere de la indagación del nivel de competencia investigativa, académica, extensiva y de gestión del docente, hasta qué punto se encuentra comprometido responsablemente con la organización, que sería el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los docentes. Entendido que las costumbres, normas, valores y hábitos que poseen todos los integrantes de la organización universitaria, es su propia cultura la cual es el reflejo de la mentalidad que debe predominar en el campus universitario.

Además, la cultura organizacional a nivel universitario contiene dos aspectos diferenciados que pueden definirse como el formal e informal. El aspecto formal: es percibido a través de las políticas, métodos, objetivos y estructura de la universidad, y el aspecto informal: son las percepciones, sentimientos y valores, entre otros, que aspira cumplirse en la comunidad universitaria. También lo informal está comprendido por la diversidad que es una característica del fenómeno globalizador que determina la cultura, entendido como las diferencias humanas, propias de cada persona, como raza, religión, sexo y creencias.

Así pues, esa diversidad puede representar algunas ventajas para la universidad en la resolución de conflictos y su proyección a la comunidad y sociedad que debe atender como: mayor probabilidad de obtener soluciones originales, creativas e innovadoras, creación de una imagen ética, mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad de su personal y compromiso, además, la posibilidad de fomentar un clima de trabajo capaz de estimular el crecimiento personal de los docentes. Sin caer en la emancipación de subculturas dentro de la universidad.

A esta diversidad se le debe añadir, en la complejidad de la cultura universitaria el Pluriculturalismo, es otro concepto que atañe a la cultura organizacional, que comprende lo amplificado de la diversidad, la fuerza laboral cambia en grandes proporciones, es el agrupamiento de diversas culturas, varias etnias y diferentes estilos de vida, por eso el multiculturalismo significa la existencia de muchos factores culturales, traídos por personas de diferentes culturas que coexisten bajo una misma organización.

De este modo, la educación universitaria, como formación, acompañando a Gadamer (1984:39) debe ser “el proceso por el que se adquiere cultura: como un modo específicamente humano de dar forma a las disposiciones y capacidades naturales del hombre”. En este sentido cabe decir que el concepto de formación abraza fuertemente aquello en lo cual uno se forma, se trata del ser en cuanto devenido; es ese mantenerse abierto hacia lo otro, hacia puntos de vista distintos y más generales en donde los hombres se reconozcan en los otros, y donde el principio de autoridad ceda el espacio a esa potencialidad transformadora del ser mutuo donde el mismo coexistir se plantea como un camino que haga posible una ética del encuentro, de la diversidad desde el reconocimiento de la presencia y la valoración de la presencia del otro (Cabrera, 2007). En su particularidad y atrapándolo en la cultura organizativa donde mínimo convivirá con los otros quince años.

Además, según, Muñoz (2001) la pluriculturalidad debe entenderse como la existencia de múltiples culturas con derecho a desarrollarse y preservarse en el país en que se encuentren. Igual debe asimilarse con la del país de acogida, comprendiéndose dicha asimilación como un proceso por el que una persona o grupo resulta absorbido por las estructuras sociales y culturales de otra persona, grupo o sociedad. Consecuentemente, debe contraponerse la pluriculturalidad a la idea de monoculturalidad, entendidas como dos opciones posibles dentro del desarrollo social de grupos de presión en el sector universitario y que pueden sobrevivir en la diversidad pero no fomentaría una gestión de cambio real ni mucho menos una sociedad de conocimiento propulsora de la resolución de conflictos.

De modo que, la pluriculturalidad es un fenómeno que ha de incorporarse con normalidad en todos los espacios educativos, formales y no formales (García, Escarbajal Frutos y Escarbajal de Haro, 2007), es decir, debe tomarse conciencia de que los fenómenos migratorios han traído consigo la pluralidad cultural, la existencia de otras posibilidades culturales en oposición a la idea de sociedades monoculturales que se asentaron en toda Europa tras la II Guerra Mundial

Igualmente, la diversidad cultural podría generar dos orientaciones de las culturas organizacionales en el sector universitario: una dirigida hacia

las personas y otra dirigida hacia los resultados, la primera orientación le da importancia a la relación emocional entre los integrantes de la organización, se valora la amistad, la lealtad, el trabajo en equipo y el intercambio de información, se fomenta la cooperación como fuente de satisfacción. En cuanto a la segunda orientación lo fundamental es el logro de las metas de la organización, se valora la alieneación con la estrategia y respuesta rápida a las amenazas, no se tolera el desempeño deficiente y la cooperación se logra si los individuos perciben beneficios, en la UPEL pareciera prevalecer esta segunda orientación.

Por ello, se debe fomentar el descubrir el éxito de las culturas organizacionales, generar programas de gestión de cambios en la cultura upelista. Se debe hacer énfasis, en la puesta en práctica de una cultura cooperativa en la resolución de conflictos y participativa de la gestión de cambio.

Asimismo, en las universidades, generalmente, existen dos tipos de culturas predominantes, las culturas conservadoras, que se caracterizan por ser rígidas y estáticas, en donde predomina el estancamiento de ideas y valores que no cambian con el tiempo. El problema está en que el mundo cambia así como el ambiente y estas organizaciones se mantienen inmutables. Las otras son las culturas adaptables, que se caracterizan por la maleabilidad y flexibilidad, por la revisión constante y la actualización de culturas adaptables, el peligro reside en que estas organizaciones cambian constantemente sus ideas, valores y costumbres y pierden sus características propias que la definen. Toda universidad debe tener cierta estabilidad como complemento del cambio educativo.

Ello implicaría, tal como lo refiere Carr (2005) que “si lo que se quiere decir es simplemente que cualquier concepción de la educación es normativa y, por lo tanto, conlleva creencias y valores condicionados socio-culturalmente, esta afirmación –aunque cierta- no sirve en absoluto para llegar a ninguna conclusión interesante o sustancial acerca de la naturaleza política como tal de la educación” (310). La reflexión acerca de los objetivos y propósitos de la *formación docente* difícilmente podrá *dejar de ser* política.

Los gobiernos que tengan que ofrecer una educación con un nivel inferior al que la gente espera se verán, por eso mismo, obligados a demostrar de la forma más clara que dan los mejores servicios públicos posibles dados los medios disponibles. Y, puesto que los beneficios de la educación más intangibles –los que tiene que ver con la potenciación del desarrollo personal- son los más difíciles de demostrar con criterios mensurables, los políticos tienden a concentrarse en los aspectos de la educación más visiblemente productivos. Según este modo de ver las cosas, la buena educación es la que produce beneficios económicos mensurables.

Por lo tanto, no es difícil imaginar situaciones en que los intereses que depositan en la educación agencias externas chocarán con los intereses de los docentes. Un buen ejemplo lo constituye la presión que en el presente y en el pasado han ejercido políticos y empresarios para dedicar el currículo escolar antes a la promoción de destrezas científicas y técnicas, útiles desde el punto de vista instrumental, que a propósitos culturales o expresivos, es decir, a los aspectos formativos de la persona humana (Carr, 2005). En tales casos la decisión profesional de buscar un equilibrio entre el aspecto formativo de la persona y lo económicamente útil (en la medida en que puedan respetarse simultáneamente ambos imperativos) parece más defendible que las políticas oficiales realizadas con criterios meramente instrumentales.

Así que las universidades no pueden asumir ni las culturas conservadoras ni las adaptables, deben construir su propia cultura organizacional, fundamenta en los valores, virtudes, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a la gestión de cambio emancipador.

La cultura organizacional humanista, socio crítica y emancipadora se debe convertir en la médula y el eje central de la universidad, definida como organización inteligente, la cual está presente en todas las funciones y acciones de sus miembros, y nace en la sociedad, se administra mediante los recursos disponibles y representa un factor dinamizador del cambio social, a partir de los supuestos compartidos por los sujetos, quienes se expresan a través del lenguaje y de símbolos propios, del cumplimiento de las normas, la calidad del trabajo, el reconocimiento recíproco, la narración de sus historias y la trayectoria de sus líderes.

Sociedad del conocimiento y organizaciones inteligentes en la gestión del cambio organizacional

En toda universidad existe la sociedad del conocimiento, la UPEL, no es la excepción, donde se propicia la capacidad de crear nuevos conocimientos a partir de nueva información derivada de su entorno o de sus propias elaboraciones mentales. Asimismo, esta sociedad del conocimiento debe definirse por el logro de una visión compartida, es decir, de unos ideales con los cuales todos se identifiquen y de una racionalidad crítica, participativa y humanista, común a todos, que sirva de referente para el comportamiento y la resolución de problemas en la organización a partir de una 'Gestión del conocimiento', entendida como "un conjunto de procesos

que facilitan el acceso y el uso oportuno del conocimiento que reside en las personas y/o estructura informacional de las organizaciones para generar valor, mediante la solución de problemas, aumentos de productividad, mejoras en calidad, innovaciones de los productos, servicios o factores de producción” (Silva, 2008:107).

En consecuencia, se debe propiciar elegir una gerencia participativa, donde el trabajo en equipo sea de auto aprendizaje y de alto rendimiento, con la presencia de interrelaciones intensas de aprendizaje y el conocimiento compartido ampliamente entre sus miembros, debe coexistir un ambiente de libertad y responsabilidad individual, presentar un alto nivel de innovación. Desde esta perspectiva, se sugiere que las universidades, como organizaciones, aprendan.

Por otra parte, el aprendizaje en equipo es más importante que el aprendizaje individual, si se desea tener organizaciones que aprenden. En tal sentido, el aprendizaje organizacional debe crear un entorno que permita a cada docente desarrollar competencias en un sentido de dominio personal, experimentar, crear y explorar todo aquello en que se interese, se debe promover la creatividad en equipo a fin de desarrollar las organizaciones que aprenden. Así, en Venezuela para que sus universidades aprendan debe considerarse que ellas deben crear las condiciones institucionales necesarias para mejorar sus procesos de manera secuencial, que posibilite y facilite todas las acciones encaminadas al aprendizaje de sus miembros y al desarrollo de nuevos conocimientos, es necesario considerar que las organizaciones que aprenden puntualizan en la creatividad, es decir, se hace hincapié en la capacidad creativa del ser humano, en la potenciación óptima del talento humano, por esencia, el quehacer de las instituciones educativas.

Desde la psicología humanista las habilidades cognitivas son relevantes y ser creativo es una forma especial de estar en el mundo, la de la persona auto realizada, una forma especial de carácter donde se conjugan, en un difícil equilibrio, la autoafirmación con el altruismo, el instinto con la razón, el placer con el deber, en una personalidad liberada, abierta a la experiencia, segura de sí misma y feliz (Romo, 1998). Lo humanizante se conecta más con unos valores elevados en la dimensión social de la conducta.

No se puede ‘formar’, ni trabajar la creatividad aislando a los docentes y a sus trabajos del medio histórico y social en el cual sus acciones se llevan a cabo, por ello el locus de la creatividad se compone de: talento individual, ámbito (instituciones) y campo y/o disciplina. La interrelación de estas tres dimensiones determina conjuntamente la ocurrencia de la idea, objeto u acción creativa que sucede de esta forma: el individuo utiliza información

de la cultura a través de su disciplina y la transforma; si el cambio es considerado valioso por la sociedad, será incluido en el ámbito, ofreciendo de esta forma un nuevo punto de partida para una nueva generación de individuos gestores de la transformación universitaria.

Además, las universidades que aprenden deben iniciarse a partir de la gestión de cambio y sociedad del conocimiento, donde implique la puesta en práctica de una cultura alta en valores asociados al respeto por el otro, gestión y docencia de calidad, extensión e investigación aplicadas a la comunidad inmediata, teniendo dentro de las competencias básicas: la investigación, la creatividad e innovación con la creación de condiciones y espacios institucionales propios de la organización del inteligente.

Aquí hay que entender como competencia: lo que se dice describir o prescribir como destrezas prácticas o intelectuales, no son en realidad destrezas especificables de ningún tipo, sino más bien valores o problemas que cabe interpretar de diversas maneras y susceptible, por ende, de una amplia gama de soluciones profesionales eficaces (Carr, 2005).

Vale acotar que el problema fundamental de los modelos de competencia es el hecho de que son una estrategia concebida por instancias oficiales y realizada de arriba abajo para determinar lo que constituye la buena práctica del docente; por tanto, no sorprende el hecho de que el principal apoyo lo hayan recibido estos modelos de políticos y de agentes de administración cuyo cometido (lógicamente) consiste en la regulación y el control de la práctica docente de acuerdo con niveles mensurables, y que, en cambio, se hayan topado con la oposición principal de los pedagogos que defienden la necesidad profesional de una reflexión intelectual abierta, libre y lo amplia posible.

De allí que, el uso de determinadas estrategias de recursos humanos, como el diseño del trabajo en equipo, el mantenimiento de un índice de rotación bajo, la formación continua, la rotación de puestos, los niveles retributivos altos y el uso de incentivos de carácter colectivo, influye positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de una organización universitaria (Silva, 2008).

En consecuencia, se piensa que las universidades en Venezuela deben tener transformaciones experimentales en lo social, lo político, económico, científico, pedagógico, normativo, cultural y otras dimensiones de la vida moderna y la formación del docente upelista, en los cambios vertiginoso de la sociedad en el contexto educativo. El trabajo intelectual del docente requiere de un giro copernicano para proyectarse en su entorno, requiriendo mucha capacitación y actualización en su formación. Recordando que “El

bien de la docencia es transmitir cultura y conocimientos, formar personas críticas y autónomas” (Cortina, 2014:136). La cuestión no es, pues, en las universidades formar solo técnicos bien especializados que puedan competir y atender a las demandas de los mercados, sean las que sean, sino educar a buenos ciudadanos y a buenos profesionales, que saben utilizar las técnicas para ponerlas al servicio de buenos fines, que se hacen responsables de los medios y de las consecuencias de sus acciones con vistas a alcanzar los fines mejores.

Hoy día, la herramienta para incrementar ese capital intelectual-docente-investigativo de la UPEL consiste en aumentar sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno, es convertirse en una organización que aprende, y para esto se requiere de una cultura organizacional (patrón de conducta común, utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización), que favorezca la implementación de los procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimiento.

A modo de **conclusión del presente trabajo** vale decir que la educación superior, en la parte de la formación docente, es el pilar de la estructura organizativa del resto de las organizaciones sociales. Formar docentes carentes de potencialidad para generar cambios, con la competencia escasa para gerenciar, y con la incapacidad para comprender, analizar e interpretar su realidad produciría en lo inmediato una parálisis cerebral de la cultura de las organizaciones. Por lo tanto, se debe refundar la ética pedagógica y la calidad de la formación docente, arrojándolo en su temporalidad educativa para el devenir, no de la educación absoluta, pero que sí no aparente estar excluida de los cambios sociales. Como bien reclama Cortina (2014) “Una educación alérgica a la exclusión no debe multiplicar el número de mediocres, sino universalizar la excelencia” (142).

REFERENCIAS

- Cabrera, R. (2007). Cultura, universidad y pedagogía intercultural. *Investigación y Educación*, 4 (7) 47-58.
- Calzadilla, R. (2003). Formación de formadores: crítica de la razón pedagógica. *Integración Universitaria*, 3 (Número Único) 57-84.
- Carr, D. (2005). **El sentido de la educación**. Barcelona: Editorial Graó.
- Chiavenato I, (1989). **Introducción a la Teoría general de la Administración**. 3era. Edición. Mexico: Mac Graw-Hill

- Cortina, A. (2014). *¿Para qué sirve realmente...? La ética*. Barcelona: Paidós.
- Gadamer, H. (1984). **Verdad y método**. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- García, Salvador y Dolan, Simón (1997). **Dirección por Valores**. Madrid: McGraw-Hill.
- García Martínez, A., Escarbajal Frutos, A. y Escarbajal de Haro, A. (2007). **La interculturalidad. Desafío para la educación**. Madrid: Dykinson.
- Granell, H. (1997), *Éxito Gerencial y Cultura*, Ediciones IESA, Caracas, Pág. 2 Jiménez Fernández, C. (Coord.). (2005). **Pedagogía diferencial. Diversidad y equidad**. Madrid: Pearson Prentice Hal
- Kuhn, T (1963) **La estructura de las revoluciones científicas**. México: Fondo Cultura Económica.
- Londoño, L. (2008). **El analfabeto funcional. Un nuevo punto de partida**. Caracas: Editorial Laboratorio Educativo.
- López, H. (2002). **Paradigmas Organizacionales**. Barcelona: Gránica.
- Medina, J. (2008). **Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo**. Madrid: Editorial Popular, S.A.
- Morín, E. (2000). **Los siete saberes necesarios a la educación del futuro**. Caracas: UNESCO, FACES UVC, CIPOST.
- Muñoz Sedano, A. (2001). **Enfoques y modelos de educación multicultural e intercultural**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez, G. (2003). **Cómo educar para la democracia**. Madrid: Editorial Popular, S.A.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
- Romo, M. (1998). **Psicología de la creatividad**. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2003). Taking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice. **Academy of Management Executive**, 17 (2) 47-50.
- Silva, A. (2008). **Competencias gerenciales**. Caracas: Universidad Metropolitana.

LOS AUTORES

Betzabeth Acosta Baldivián

Profesora en Educación Preescolar, egresada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) (2002). *Magis-*

*ter En Educación, Mención Evaluación Educacional- UPEL, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (IPMJMSM) (2011). Candidata a Doctora del IPC-UPEL en el Doctorado en Ciencias de la Educación **Experiencia Profesional Universitaria:** Tutor de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría en IPMJMSM, Tutor metodológico en la especialidad de dirección en seguridad pública y en orden interno, en las unidades curriculares seminario I y II. Docente de los Programas de Postgrado de Especialización y Maestría de UPEL-IPMJMSM. Docente de pregrado en la especialidad de educación preescolar UPEL-IPMJMSM. Coordinadora General de Investigación del IPMJMSM. Coordinadora de la Línea de Investigación Evaluación Educacional del IPMJMSM. Pertenece a la línea de Investigación de Políticas Públicas e Innovación Educativas del Doctorado en Educación en IPC.*

Estefanía Vásquez Cova

Profesora en Educación Preescolar, egresada del Instituto Pedagógico de Caracas ((UPEL-IPC). Magister en Educación, Mención Currículo (UPEL-IPC). Máster en Gestión de la Investigación, Caribbean International University. Curacao. Diplomada en Investigación y PNL. UPEL-CIDEC. Se ha desempeñado como docente de Aula y como profesora en diversas universidades: Docente en la Maestría de Evaluación Educativa. UPEL- Instituto Pedagógico de Miranda Dr. Siso Martínez. (2013-2014), en la Universidad Católica Santa Rosa (2008-2012), en el Departamento de Prácticas Docentes. UPEL-IPC (2005-2012), en la Especialidad de Dirección en Seguridad Pública y Orden Interno y Jefe de la Unidad de Gestión de Programa de la Escuela de Estudio de Orden Interno. Universidad Militar Bolivariana de Venezuela (2016 –actual). Participación como: Ponente, asistente y organizadora en diversos eventos nacionales dentro del Área Educativa.

José Gregorio Pinto Jaramillo

Maestro Especialista en Educación Integral. UPEL – IMPM. Profesor en la Especialidad Educación Integral. UPEL – IMPM. Magíster en Educación, Mención: Evaluación Educacional. UPEL – IPMJMSM. Profesor a Dedicación Exclusiva. UPEL – IMPM. Tutor de Trabajos de Grado. Artículo publicado en revistas arbitradas. Ponente en eventos nacionales. Facilitador de talleres de Proyectos Comunitarios.