

**PRAXIS EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES
DESDE LA VISIÓN DE PETER SENGE**

(PRAXIS IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS FROM THE VISION OF PETER SENGE)

Daniel Enrique Tovar Jiménez

Doctorando en Gerencia Avanzada (UNELLEZ); Magister Scientiarum en Gerencia Pública (UNELLEZ); Licenciado en Administración (UNELLEZ); Coordinador del Grupo de Creación Intelectual: “Estudios Organizacionales y Desarrollo Humano” (GCIEODH) – UNELLEZ; Investigador del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-5323>; Correo electrónico: tovardaniel45@gmail.com

Autor de correspondencia: Daniel Tovar. Email: tovardaniel45@gmail.com

Recibido: 30/04/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

El propósito de este artículo es analizar la epistemología de la quinta disciplina de Peter Senge (1990 y 1992) y su aplicación en la práctica organizacional desde la gerencia emergente en la universidad y como herramienta gerencial para el crecimiento transfronterizo, empresarial y organizacional. La investigación es de tipo analítica, aborda el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, el método utilizado fue el hermenéutico, el diseño aplicado fue de corte documental-bibliográfico, con base documental exhaustiva, sistemática y rigurosa de las fuentes bibliográficas y documentales existentes, que directa o indirectamente aporta información respectiva e indispensable para el desarrollo del tema investigado a los fines propuestos. Con las interpretaciones realizadas a los planteamientos por Senge y otros autores, se puede señalar que el mundo globalizado, las organizaciones venezolanas de todos los niveles y en especial la gerencia universitaria, necesitan de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales.

Palabras Clave: Organización Inteligente y Gerencia Emergente.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze Peter Senge epistemology of the fifth discipline (1990 and 1992) and its application in organizational practice from emerging management at the university and as a management tool for cross-border, business and organizational growth. The research is of an analytical type, it addresses the interpretive paradigm with a qualitative approach, the method used was hermeneutic, the applied design was documentary-bibliographic, with an exhaustive, systematic and rigorous documentary base of existing bibliographic and documentary sources, which directly or indirectly provides respective and essential information for the development of the subject investigated for the proposed purposes. With the interpretations made to the approaches made by Senge and other authors, it can be pointed out that the globalized world, Venezuelan organizations at all levels and especially university management need a manager with a holistic vision, with intelligence and a way of thinking. think integral, manager of their own future, that of the company, the community, society and the cosmos; propitiator of human development, of the culture of being, social well-being, the awakening of consciousness towards transcendental and universal values.

Keywords: Intelligent Organization and Advanced Management.

INTRODUCCIÓN

Para abordar el tema de la quinta disciplina de Peter Senge (1990 y 1992) y su aplicación a las organizaciones inteligentes, es necesario señalar que las organizaciones ya no se consideran un conjunto de recursos tangibles, materiales y económicos y por definición se convierten en un conjunto que permite a las personas interactuar, para lograr los resultados deseados en conjunto, pero ahora con factores externos e internos más impredecibles.

Parafraseando a este autor, se puede decir que la organización de aprendizaje son aquellas que de forma permanente se anticipan, adaptan y transforman para adquirir, transferir y crear conocimiento y le permite continuar experimentando, refinando y mejorando sus capacidades con base en información abierta, una cultura de igualdad, una cultura de bajo nivel y una cultura de compartir, fomentando así la adaptabilidad y capacitar a la institución para aprovechar oportunidades, gestionar crisis, prevenir y corregir debilidades dentro de ella y sobre su entorno.

Desde mi punto de vista, puedo decir que las organizaciones no pueden escapar a la complejidad social actual, incluso si los directores, gerentes y empleados no se dan cuenta de la realidad que vivimos. El éxito empresarial radica en convertir los planes en acción, por lo que las relaciones de comunicación entre los equipos deben ser

armoniosas para alinearse con la visión y la intención estratégica. Por ello, dada la naturaleza compleja de la sociedad del conocimiento, la gestión hoy se basa en la participación equilibrada y activa de todos los miembros de la organización en profundas relaciones mutuas; por tanto, el uso tradicional del poder se centra en órdenes directos y categóricos, el típico modelo burocrático de gestión lineal y exhaustiva se ha convertido en un método de gestión descoordinado que requiere muchos recursos humanos, materiales y económicos. Después de todo, no hay garantía de que se logre el resultado deseado.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Las Organizaciones Inteligentes según Peter Senge

Quizá, por primera vez en la historia, la humanidad tiene la capacidad de crear más información de la que nadie puede absorber, alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar e impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Para afrontar esta escala de complejidad sin precedentes, Peter Senge introdujo en 1990 el concepto de “organización inteligente”, un nuevo modelo de organización que es capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer las amenazas y de descubrir las oportunidades a través del aprendizaje continuo intelectualmente complejo.

Su visión ofrecía una perspectiva más humana sobre las organizaciones. El

Management, según apunta que debe ayudar a construir organizaciones que guarden mayor coherencia con las aspiraciones humanas más allá de las necesidades básicas de alimento, refugio y pertenencia a un grupo.

Esa perspectiva holística de Senge nos muestra a las organizaciones como sistemas vivos que existen dentro de otros sistemas aún mayores: en este caso, el ecosistema social. Para que los sistemas sean saludables, argumenta, tiene que haber reciprocidad entre ellos. Esa es la condición básica de cualquier sistema natural. Al crecer la interconexión, la complejidad y el dinamismo de nuestro entorno (el cual incluye al mundo de las empresas y los negocios), el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las organizaciones que cobren relevancia en el futuro, sugiere Senge, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, Espinosa (2011), partiendo de los tributos de Peter Senge, hace referencia a las Organizaciones Inteligentes como siendo "...un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad" y entonces se crea la realidad en que se decide creer, y las aportaciones de muchos teóricos, como Humberto Maturana, Francisco Varela y Fernando Flores en Chile, Chris Argyris de los E.U., Robert Kaplan, Freddy Kofman de Argentina y más recientemente el movimiento ontológico de Rafael Echeverría y muchos más.

(p. 4).

También, Espinosa (ob. cit.) refiere que existen tres tipos de organizaciones: familiares, sociales y empresariales, las cuales son:

Un conjunto de personas que cuentan con las habilidades conversacionales necesarias para clarificar y comprometerse con un propósito compartido; que son lo suficientemente humildes para reconocer su estado actual y lo suficientemente audaces e inteligentes para diseñar y hacer funcionar la estrategia que los conducirá desde ese estado actual al estado futuro preferible enunciado en su propósito. (p. 9).

Por su parte, León y Otros (2003) cita que hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto es necesario dominar las Cinco Disciplinas que plantea Peter Senge, éstas son: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico; además, señala que el proceso de convertirse en una organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes, aquéllas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización.

Por otro lado, Kast y Rosenzweig (1979) destacan que aunque se pudiera pensar que los modelos para administrar organizaciones tienen siglos, la realidad es que éstas aparecen formalmente en el Siglo XX. Durante la Edad Media por cuestiones religiosas se calificaba de

avaricia la acumulación de la riqueza y eso impidió el desarrollo de la empresa moderna como la conocemos en nuestros días. Fue hasta que “Weber (1979) cita el punto de vista de Franklin acerca de que la acumulación de la riqueza es signo de estar en gracia de Dios”, que surgieron las empresas y las teorías para administrarlas. (p. 33).

Desde esta percepción, surgen las Organizaciones Inteligentes y este postulado se le debe a Peter Senge, quien en “La Quinta Disciplina” (1990) define una organización inteligente como un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Él mismo sustenta que “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (p. 22).

Sin embargo, Niño y Otros (2016) argumentan que las organizaciones del siglo XXI deben seguir siendo competitivas en esta nueva era de globalización y avance tecnológico, adaptándose, aprendiendo y conectándose en intervalos de tiempo más cortos, y si deliberadamente no lo hacen, perecerán en el futuro. Deben abandonar el enfoque de la era industrial y observar las organizaciones de la nueva era, no solo las instituciones, porque las organizaciones pueden ser una parte importante

del desarrollo humano, especialmente las universidades como organizaciones de enseñanza y aprendizaje. (p. 50).

Aplicación real de los 6 principios básicos de las Organizaciones Inteligentes

En este contexto, el modelo propuesto por Senge, sugiere trabajar en cinco disciplinas para convertir la empresa en una Organización Inteligente, y entre todos esos aspectos se encontró lo siguiente:

1. La inteligencia organizativa se nutre de la inteligencia colectiva, pero para ello tenemos que aprender a “trabajar en voz alta”, lo que requiere mucha generosidad por nuestra parte y crear hábitos para compartir nuestro conocimiento, sobre todo, nuestro conocimiento tácito.
2. Para compartir conocimiento necesitamos trabajar en red y disponer de tecnología social que nos lo facilite. Herramientas sociales como las redes sociales internas que permiten que fluya la información en comunidades, y las redes sociales externas que permiten que nos conectemos con el mundo, nos ayudan a innovar, a vigilar de forma inteligente el mercado competitivo y a compartir con el mundo nuestro conocimiento organizativo.
3. En las organizaciones, el talento humano vive de emociones, de propósitos que nos empujan a invertir toda nuestra energía, habilidades, conocimientos y experiencia para conseguir nuestros objetivos. Y cuanto más elevados son esos propósitos más consiguen contagiar al colectivo. Entonces es cuando se produce la magia de remar todos hacia la misma dirección con todas nuestras fuerzas.
4. Para trabajar en red es imprescindible

trabajar de forma colaborativa.

5. Algo tiene que ver en ello la Inteligencia Espiritual (IE), un nivel superior de inteligencia, imprescindible en las organizaciones inteligentes, una inteligencia impregnada de humildad, sabiduría y de visión universal.
6. Si una organización reúne esas características es muy probable que esté gestionada por grandes líderes, líderes transformadores que consiguen crear culturas exponenciales para acelerar el cambio hacia la organización inteligente.

Por esta razón, Senge (1990) citado por Martínez (1999) expresa que existen diversos enfoques de organizaciones inteligentes, por lo cual las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de crear conocimiento y cambiar la realidad mediante aprendizaje. Sin embargo, este autor advierte que muchas organizaciones son incapaces de crear conocimiento porque padecen de incapacidad para aprender.

La Gerencia Emergente

La capacidad para generar una imagen del futuro que sea capaz de crear metas y valores que sean profundamente compartidos y que logren unir a la gente en torno a una identidad y a una aspiración común es una idea que ha inspirado a la mayor parte de las organizaciones. De hecho, la visión compartida es fundamental para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Debe partir de las propias pautas internas de excelencia para ser capaz de elevarse por sobre las visiones personales.

Por ello es necesario abandonar la noción tradicional de que la visión se proclama desde los altos mandos o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. No hay organización inteligente sin una visión compartida que fije una meta a alcanzar. La excelencia de esta meta impulsará el compromiso de la gente, nuevos modos de pensar y de actuar, y hará la vez de timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje.

Una compañía donde la gente profese un compromiso genuino con su visión, sentencia Senge, estará muy por delante del resto de las organizaciones tanto en productividad como en optimización de costos.

Tomando en consideración este artículo, el cual está basado en las aportaciones de los informantes claves del avance de mi tesis doctoral, puedo describir que la gerencia emergente es una gerencia afectiva, cercana, humanizada y humanizante. Por su parte Tovar (2020) plantea que “desde los paradigmas emergentes en administración y gerencia... surgen aproximaciones epistémicas que privilegian la importancia de la riqueza interior del ser humano, al incorporar las emociones vinculadas con las categorías de productividad y éxito en la gestión”. (p. 54).

Asimismo, Tovar (ob. cit.) destaca que las ciencias administrativas y gerenciales, especialmente las enmarcadas en el ámbito educativo, como promotoras del desarrollo

académico y cumplimiento social de los anhelos individuales y colectivos, vinculantes a la construcción de políticas públicas, asumen una profunda dimensión axiológica. (p. 55).

Del mismo modo, este aporte concuerda con la visión que vengo desarrollando desde la inteligencia espiritual como componente categorial de la gerencia emergente. De igual manera, los informantes desde sus aportes han relacionado el aspecto emocional y espiritual dentro de la gestión universitaria como elemento sustancial dentro del liderazgo organizacional. También, se plantea una visión transdisciplinar y compleja que involucra todo el entramado relacional que lleva a la universidad a gestionar el cambio y la transformación hacia la

universidad inteligente, con el abordaje de nuevos modelos de gestión.

Desde estos aportes se plantea entonces un modelo innovador dentro de la universidad, partiendo de la dinámica social y los avances en ciencia y tecnología, además de la visión paradigmática que implica la gerencia emergente. De acuerdo a ello la innovación universitaria es definida por los informantes como:

Una cultura de cambio e innovación permanente con el acceso al conocimiento, tanto así, que a partir de la era digital, la universidad dejó de ser lo que era antes. El flujo de información nos invita a repensar los procesos de cambio y adaptación que deberá experimentar la Universidad, como institución que



Figura 1: Representación de la Gerencia Emergente en la UNELLEZ

Fuente: Elaboración propia (2023).

forma parte de la sociedad digital actual.

Por esta razón, creo que la UNELLEZ, se perfila como una universidad de avanzada en el campo de las tecnologías, apoyándose en la multimodalidad para desarrollar planes de estudio y programas académicos. Por ello, se dice que es una universidad 4.0, ya que se ha transformado en una universidad inteligente, donde su gestión se desarrolla en consonancia con la era digital, enfocada en la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo. Pedroza (2018), afirma que, a partir de la transformación digital, la universidad dejó de ser lo que era antes, para convertirse en un organismo inteligente, en la universidad 4.0.

Asimismo, puedo decir que la vida académica se renueva junto con sus producciones, procesos y tareas; la formación, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, el currículo, la gerencia; todo está siendo trastocado por la innovación. La universidad en la sociedad del conocimiento está obligada a reinventarse porque de lo contrario, con su modelo tradicional, estará imposibilitada de responder a las necesidades y retos de un mundo cada vez más dinámico. (Ver figura 1).

METODOLOGÍA

Para efectos del presente artículo; se basa en una investigación orientada a analizar la epistemología de la quinta disciplina de Peter Senge (1990 y 1992) y su aplicación en la

práctica organizacional desde la gerencia emergente en la universidad y como herramienta gerencial para el crecimiento transfronterizo, empresarial y organizacional. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa como lo describe Hernández y Otros (2010); con una perspectiva de paradigma naturalista, humanista o interpretativo, según Ruiz (1996) expresa que “el objetivo principal del paradigma interpretativo no es buscar explicaciones casuales de la vida social y humana, sino profundizar el conocimiento y comprensión del porqué de una realidad”, bajo un enfoque hermenéutico con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes. Surgen aportes científicos a la investigación, ya que bajo este paradigma, se busca supuestos sobre la existencia y necesidad de un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes, puesto que en la actualidad, las empresas u organizaciones permanecen ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual realizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante, desprovista de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al objeto de estudio, Carrero (2010) expone que las universidades son organizaciones con características específicas que la identifican, sin embargo, no escapa de los constantes cambios del entorno que influyen en ella y que por ende se le hace prioritario buscar nuevas formas de actuar, para minimizar cualquier efecto no deseado. (p. 57).

Agrega la autora antes señalada que, una nueva forma de organización son las llamadas organizaciones inteligentes, las cuales son las que se mantienen en un constante aprendizaje, pero de manera colectiva; lo cual se traduce en cambios de conducta hacia comportamientos de más compromiso y efectividad.

De esta manera, percibo que las universidades no están exentas de lo anterior y por lo tanto sienten la influencia del entorno externo, lo que las impulsa a trabajar en el proceso de aprendizaje de una nueva manera y cambiar la estructura tradicional a nuevas formas, especialmente cuando se preparan para la era de la información con incertidumbre.

Por consiguiente, la praxis universitaria debe ser flexible, dinámica, integracionista y transdisciplinaria, tomando en cuenta los aportes que puedan hacer todos los trabajadores en todos los niveles de la organización, ampliando la participación para la toma de decisiones. Una gerencia proactiva, transformadora y dispuesta a los cambios para enfrentar los retos que trae

consigo la postmodernidad y la visión compleja. El mejoramiento de la praxis gerencial debe ser considerado como un compromiso colectivo, esto impone un sentido de pertenencia y una visión compartida.

CONCLUSIONES

En síntesis: para resolver los problemas de aprendizaje es fundamental comprender que la estructura de los sistemas influye sobre la conducta de las personas. Por este motivo es importante examinar, comprender y modificar las estructuras que modelan los actos individuales. Sin embargo, no percibimos ese poder, no vemos las estructuras en juego y nos sentimos obligados a actuar según modelos preconcebidos.

Con las interpretaciones realizadas a los planteamientos realizados por Senge y otros autores, se puede señalar que el mundo globalizado, las organizaciones venezolanas de todos los niveles y en especial la gerencia universitaria, necesitan de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales.

En este sentido, un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes,

puesto que en la actualidad, las empresas u organizaciones permanecen ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual realizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante, desprovista de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo. Aunado a ello tienen poca capacidad para aprender asumir cambios profundos, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, donde se entrelazan situaciones técnicas, coyunturales y humanas.

Considerando lo anterior, destaco que fui miembro del personal administrativo, docente contratado y gerencial de la UNELLEZ VIPI (Jubilado) y puedo decir que esta institución desde hace muchos años atrás, atraviesa un complejo proceso de cambio organizacional y funcional, conocido en los cuatro vicerrectorados como transformación universitaria. Por lo tanto, la estructura de poder existente en el sistema universitario es uno de los principales factores que dificultan este cambio, por lo que deben surgir nuevos líderes que transformen esa realidad. La clave de las organizaciones de hoy es el cambio basado en la integración, la diversidad y la innovación para satisfacer las necesidades de la sociedad del mañana.

Por último, quiero agregar que, en la actualidad, la sociedad del conocimiento se

sustenta prioritariamente en el progreso científico y tecnológico, en la asociación y mutua alimentación de la ciencia y la tecnología, de tal manera que éstas se han convertido en la primera fuerza para impulsar el desarrollo económico y promover la innovación productiva. Por eso, es tarea fundamental de la universidad la gestión del conocimiento para colocarse en la vanguardia del desarrollo dentro de la sociedad global, ya que, a pesar de las dificultades nacionales, la UNELLEZ se perfila hacia la internacionalización de los programas de estudio en cuarto y quinto nivel, lo que le permite trascender desde todo punto de vista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrero, M. 2010. La universidad como organización inteligente. Revista AGORA, año 13, Nro. 26 (julio-diciembre-2010), pp. 57-80. Trujillo - Venezuela [En línea] <http://www.bdigital.ula.ve/storage/pdf/agora/v13n26/art03.pdf> [Consulta: 2023, abril 26].
- Espinosa, F. 2011. Diseño y construcción de “Organizaciones Inteligentes”. [En línea] <http://www.otr.com.mx/compartidos/Org%20Int.pdf> [Consulta: 2023, abril 23].
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. 2010. Metodología de la Investigación. México DF: Mc Graw Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. 1979. Administración en organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. McGraw-Hill de México, 1994. [En línea] <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU0449.pdf> [Consulta: 2023, abril 26].
- León, R.; Tejada, E. y Yataco, M. 2003. Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data, vol. 6, núm. 2, diciembre, 2003, pp. 82-87 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. [En línea]

- <https://acortar.link/sbfoNP> [Consulta: 2023, abril 23].
- Martínez, C. 1999. Administración de las organizaciones. Productividad y Eficacia. Segunda edición. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, 1999.
- Niño, F.; Rangel, A.; Silva, C. y Gutiérrez, M. 2016. La gerencia del siglo XXI: Las organizaciones inteligentes y el capital intelectual. Revista Científica Profundidad. Colombia.
- Pedroza, L. 2018. La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Versión On-line ISSN 2007-7467. [En línea] https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672018000200168&script=sci_abstract [Consulta: 2023, abril 23].
- Ruíz, J. 1996. Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Ediciones de la Universidad de Deusto.
- Senge, P. 1990. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.
- Senge, P. 1992. La Quinta Disciplina. Editorial Gánica. Barcelona. España.
- Tovar, F. 2020. La gerencia emergente horizontal y afectiva para el diseño de políticas públicas. Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela). Número 43 mayo-junio 2020, [páginas 53-61]. Recuperado en: [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.43\(53-61\)-Tovar%20Francisco_articulo_id617.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.43(53-61)-Tovar%20Francisco_articulo_id617.pdf) [Consulta: 2023, abril 23].
- Weber, M. 1979. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Primera edición: 1979.