

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMAS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

### HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMAS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Alfonso Becerra Vargas  
Profesor contratado de la  
Universidad Santo Tomas de Aquino  
(USTA) de Cúcuta-Colombia  
Correo: [elmundodesofia.alfonso@hotmail.com](mailto:elmundodesofia.alfonso@hotmail.com)  
Código ORCID: 0000-0001-6287-9717

#### RESUMEN

Uno de los aspectos olvidados en la gestión gerencial en la Universidad Santo Tomás de Aquino (USTA) de Cúcuta-Colombia, es el accionar inteligente del docente directivo en los procesos gerenciales que debe estar enfocado en disciplinas para que la Universidad Santo Tomás logre formar parte de las organizaciones inteligentes. La gerencia aún no está afrontando el cambio y para que dicha gestión posea ésta característica es necesario optimizar el desempeño gerencial del docente a través de cinco disciplinas como: 1) el dominio personal; 2) nuevas formas de pensar la gerencia, lo que constituye nuevos paradigmas mentales; 3) lograr una nueva visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad en la gestión gerencial de manera compartida; 4) generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo; y 5) el pensamiento sistémico. La metodología se enmarca en un paradigma post-positivista, naturalista, interpretativo, inductivo con enfoque cualitativo con diseño de campo apoyado en una investigación documental con un nivel descriptivo. Se aplicó la técnica de la observación directa y la entrevista semiestructurada a profundidad con ocho ítems dirigida a ocho docentes con más de diez años de servicio seleccionados como informantes clave. En el procesamiento de la información obtenida de la entrevista se aplicó la triangulación por técnicas. Este artículo tuvo como propósito diagnosticar la gestión gerencial en la universidad; y describir las cinco disciplinas que debe seguir el docente directivo para que su gestión sea inteligente. Se concluye que, para lograr una gerencia inteligente es necesario el desarrollo de estas disciplinas para que la USTA pueda formar parte de las organizaciones inteligentes.

Palabras clave: gestión gerencial, disciplinas, organización inteligente.

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

### ABSTRAC

One of the forgotten aspects in management management at the Santo Tomás de Aquino University (USTA) in Cúcuta-Colombia, is the intelligent action of the managerial teacher in the management processes that must be focused on disciplines so that the Santo Tomás University can become part of the intelligent organizations. Management is not yet facing the change and for such management to have this characteristic it is necessary to optimize the managerial performance of the teacher through five disciplines such as: 1) personal mastery; 2) new ways of thinking about management, which constitute new mental paradigms; 3) achieve a new vision that becomes a source of inspiration and productivity in management in a shared way; 4) generate the context and development of teamwork skills; and 5) systems thinking. The methodology is framed in a post-positivist, naturalistic, interpretative, inductive paradigm with a qualitative approach with field design supported by a documentary research with a descriptive level. The technique of direct observation and the semi-structured interview in depth with eight items aimed at eight teachers with more than ten years of service selected as key informants were applied. In the processing of the information obtained from the interview, triangulation by techniques was applied. The purpose of this article was to diagnose management management at the university; and describe the five disciplines that the managerial teacher must follow so that his management is intelligent. It is concluded that, to achieve intelligent management, it is necessary to develop these disciplines so that the USTA can be part of intelligent organizations.

Keywords: management management, disciplines, intelligent organization.

## INTRODUCCIÓN

El gerente educativo está llamado a ser la columna vertebral del funcionamiento de una universidad, puesto que de su práctica depende el éxito de la institución, por ello es necesario que las personas que ejerzan este puesto desarrollen una serie de disciplinas necesarias para poder ejercer eficientemente dicha función. Desde ésta perspectiva, es que éste artículo trata de explicar y dar a entender que sólo la gestión gerencial de la Universidad Santo Tomás de Aquino (USTA) puede transformarse inteligentemente a través de cinco disciplinas, y poder formar parte de las organizaciones inteligentes. Así la concibe Del Canto, E. (2017) cuando señala que, "la aplicación de disciplinas en la gerencia educacional en todos sus niveles ha sido esencial para lograr un accionar inteligente y asegurar la coordinación de esfuerzos individuales con miras a cerciorar el cumplimiento de objetivos." (p. 49).

En efecto, debe considerarse que es en la Universidad donde se obtiene el conocimiento y el desarrollo de actitudes, pero ésta depende de la manera como se conduce dicha gerencia. De acuerdo con Maqueda, O. (2017) "Gerenciar es una ciencia, el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas disciplinas para desempeñar inteligentemente dicha labor." (p. 78). En este sentido, tal como lo sostiene Márquez Quijarda (2017) "un gerente que no gestione de manera inteligente el Capital Humano y no tenga la capacidad de emprender y de manejar creativamente con disciplinas los elementos gerenciales llevará al fracaso la organización." (p. 69).

En este enfoque, el marco teórico está estructurado en cuatro partes. En la primera parte, se hace un diagnóstico de cómo se ha comportado la gerencia de la Universidad Santo Tomás de Aquino; en la segunda parte, se habla de la gestión gerencial disciplinar, en donde se hace énfasis al valor de la disciplina en la gerencia; en la tercera parte, se hace mención a las cinco disciplinas desde autores como Aguerrondo, I.; Gonzáles Paredes que hablan del Dominio Personal; Molina Castro, Valenzuela y Villalba Canales, R. hacen mención a los Modelos Mentales; Aguerrondo y Moreno de Tovar con la visión compartida; Senge con la participación de Aguerrondo señalan el Aprendizaje en Equipo y el pensamiento Sistémico la quinta disciplina sugerida por Senge. En ésta sección, se hace una descripción de cada una de las cinco disciplinas; y los pasos a seguir para el desarrollo de las mismas; en la cuarta parte, se hace mención a la organización inteligente a la cual la Universidad Santo Tomás (USTA) de Cúcuta-Colombia desea formar parte.

## MARCO TEÓRICO

### Diagnóstico del Comportamiento de la Gerencia de la Universidad Santo Tomás de Aquino (USTA)

A lo largo de un tiempo razonable, se ha observado en ésta universidad, a un gerente que repite el proceso de planificación cada año sin tomar en cuenta las necesidades propias de la universidad; de igual forma al momento de organizar la estructura del mismo, no rota al personal docente que labora a tiempo completo y en oportunidades al administrativo de sus cargos y da por asentado que cada cual conoce las funciones a desempeñar; en cuanto a su función de dirección se limita a dar órdenes para cumplir con aquellos lineamientos emanados de Ministerio de Educación Nacional, y su labor se concreta a entregar los recaudos exigidos, lo cual parece ser lo realmente factible en el cumplimiento de sus funciones.

Cabe destacar, de igual forma que las funciones de supervisión y de control las ejecuta, muchas veces, como una estructura jerárquica, centrada en exigir y entregar papeles, desconectada de la realidad, lo cual pudiera estar relacionada con la percepción de un ambiente poco estimulante, marcada por la apatía y desinterés de sus

subordinados. Al respecto, lo planteado, ha llevado a la iniciativa de cambiar este paradigma tradicional de conducir los procesos gerenciales, hacia una gestión gerencial disciplinar que mediante disciplinas se logre transformar la gerencia de manera inteligente. Así lo indica Castro Montoya (2017) “es necesario acotar que la gerencia en las Universidades de Colombia deben mejorar partiendo de un paradigma disciplinar para lograr inteligencia tanto en las operaciones gerenciales como administrativas.” (p. 99).

#### Gestión Gerencial Disciplinar

El docente con función directiva en la Universidad Santo Tomás (USTA) de Cúcuta-Colombia está subordinado a un sistema de control jerárquico. Como gerente educativo debe responder a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) pero, dado que los límites escolares se han ampliado debe responder también y rendir cuentas ante los estudiantes y ante otros sectores sociales. De ahí que, a menudo, el director educativo se enfrente con el intento de satisfacer imperativos políticos y administrativos simultáneamente. En este sentido, el gerente educativo representa la máxima autoridad y además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios.

Pero, para que la gestión gerencial de la Universidad Santo Tomás sea inteligente, es necesario que actúe de forma disciplinada para que el docente con función directiva tenga la capacidad de conducirse ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. La disciplina llevará al gerente a una autoexigencia para poder lograr eficientemente los objetivos deseados. Así lo expresa Cotera Barreto (2017)

La disciplina aplicada a la gestión gerencial lleva al docente a una autoexigencia; es decir, la capacidad de pedirse a sí mismo un esfuerzo extra para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a trabajar de manera inteligente y a darle sentido a todo lo que hace. La disciplina en la gerencia es indispensable para que opte con persistencia por el mejor de los caminos; es decir, va dictando una conciencia bien formada que sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar (p. 45).

En efecto, la disciplina en la gerencia educacional se adquiere orden y eficacia para estar en condiciones de realizar de manera inteligente las actividades que se pidan y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza. Un gerente disciplinado habla por sí mismo, se deduce lo responsable que es para organizar su tiempo, actividades y está pendiente de cumplir con lo encomendado y su palabra es sinónimo de garantía y credibilidad ante los demás. La disciplina es un ejercicio que moldea, da fortaleza y perfecciona la misión, forma buenos hábitos y establece una serie de reglas personales que comprometen alcanzar un ideal, es una de las tareas más importantes de la gerencia. El gerente que posee el valor de la disciplina es aquel que cumple con sus obligaciones, haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sacar adelante la institución educativa y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra. Según Cotera Barreto (Ob. cit.). “Con la disciplina se desarrolla la capacidad de ejercer control de los deseos, carácter, emociones, lenguaje y actitudes; todo esto ayuda a conseguir las metas que se han trazado, convencido de lo que se quiere.” (p. 49).

### Las Cinco Disciplinas en la Gestión Gerencial

No obstante, se entiende que la función principal de la gerencia es la de coordinar la tarea de gobierno de todo el talento humano y es muy importante que el docente con función directiva desarrolle cinco disciplinas para lograr una gestión inteligente. La primera es el dominio personal en la cual el gerente debe ejercitarse a expandir la capacidad personal para crear los resultados que desea; una segunda disciplina, los modelos mentales que le permitirán reflexionar continuamente y mejorar la imagen que se tiene de la gerencia; una tercera disciplina es la visión compartida que viene siendo la producción de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro de la gerencia que se intenta crear; seguidamente, la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, y esto se logra con el aprendizaje en equipo como disciplina para poder desarrollar capacidades mayores; y una quinta, el pensamiento sistémico como el poder de examinar los impulsos e interrelaciones que ajustan el proceder de los sistemas.

Y bajo éste enfoque disciplinar, Aguerrondo, I. (2017) señala lo siguiente:

Las instituciones educativas necesitan que los gerentes educativos opten por una formación gerencial disciplinar inteligente centrado en el Dominio Personal desarrollando una serie de habilidades y cualidades personales; nuevas formas de pensar la gerencia, lo que constituye nuevos paradigmas mentales; lograr una nueva visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad en la gestión gerencial e innovación de manera compartida; generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo; y el pensamiento sistémico (p. 67).

Cuando se habla que el gerente educativo debe tener como primera disciplina un Dominio Personal esto conlleva a aprender a reconocer que debe desarrollar habilidades y cualidades para supervisar y controlar, la habilidad para despertar entusiasmo, capacidad de liderazgo, carácter emprendedor y entusiasta, la disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes, imaginación, iniciativa e inteligencia, capacidad para expresarse con claridad, la disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas, habilidad para apreciar oportunidades, comprensión con los demás, trabajar en equipo, imparcialidad, habilidad para mantenerse firme, capacidad para promover y adaptarse a los cambios y el deseo de superación y las de las personas que lo rodean.

Tal como lo sostiene Aguerrondo, I. (Ob. cit.) “Los gerentes educativos con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen.” (p. 98); y según González Paredes (2017) “el dominio personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal para el gerente porque trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas, y trasciende la apertura espiritual.” (p. 66). Esto significa abordar la gerencia como una tarea creativa constante, ampliando la capacidad para producir los resultados deseados. Al respecto, Quintero, N.; Valecillos, C.; y Hernández, G. (2017) sostienen que,

La esencia del dominio personal es generar y sostener la tensión creativa en la gerencia. En tal sentido, en este caso aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que se desean. Esto es lo que se llama aprendizaje generativo. En efecto, debe tenerse en todos los niveles personas en disposición a esta forma de aprendizaje, lo cual requiere trabajar en el dominio personal y ver la gerencia desde un punto de vista reactivo y desde una perspectiva creativa (p. 44).

Con el dominio personal como primera disciplina se logra cultivar un modo de pensar inteligente que conduzca al gerente a ser cada día más eficiente y eficaz y seleccione sin temor los cambios que requiere la Universidad Santo Tomás. Para lograr ésta disciplina, el gerente debe seguir los siguientes pasos: 1) Entablar una conversación interior; 2) encontrar motivación interna, dejar de esperar que algo externo le motive; 3) No confiar en los impulsos iniciales emocionantes; eso es solo temporal, sino en la habilidad de escoger la persistencia; 4) mide, no se puede mejorar lo que no se puede medir. Tal como lo expresa Zuluaga (2018) "Nunca cambiarás hasta que cambies algo que haces todos los días." (p. 28). El secreto del éxito se encuentra en cambiar la rutina diaria; y 5) escoger los pensamientos y acciones que se necesitan para que estos nuevos resultados se hagan realidad y como dice Zuluaga (Ob. cit.) "en todo momento hay dos frentes trabajando juntos: tus nuevos pensamientos dominantes y las acciones que tomes para apoyar a tus pensamientos dominantes. Para gerenciar inteligentemente, tiene que estar congruente: pensamiento, emoción, palabra y acción." (p. 32).

En éste orden, el gerente educativo debe desarrollar como segunda disciplina, modelos mentales; es decir, crear nuevos patrones de pensamiento, con la finalidad de motivar a las personas para que sigan expandiendo la capacidad de generar un clima laboral donde todo el talento humano docente tenga la oportunidad de aprender en beneficio de todas las áreas de una misma organización. Tal como lo concibe Molina Castro (2017) "un gerente educativo que desarrolla modelos mentales permite que la organización tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento, además de modificar actitudes sobre esta base." (p. 45).

Cabe señalar que, la necesidad de la jerarquía que tiene la gerencia actualmente es un ejemplo de modelo mental muy arraigado mientras que como lo expresa Valenzuela (2017) "la apertura y el mérito son dos de los pilares de una gerencia disciplinar inteligente. Los mejores modelos mentales conducen a decisiones autónomas y capacitan para adaptarse a ámbitos y circunstancias cambiantes." (p. 45). En efecto, para que el gerente educativo logre cambiar la forma de pensar y de actuar de manera jerárquica solo es posible mediante modelos mentales, solo a través de ellos, se podrá lograr cualquier cosa. Para Aguerro, I. (Ob. cit.)

El gerente educativo debe desarrollar nuevas formas de pensar (paradigmas o modelos mentales), que pueden permitir una nueva visión de la gerencia y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo (p. 67).

Es por ello, que para lograr una gestión gerencial inteligente, es fundamental, el esfuerzo constante de manera disciplinada para poder cambiar los paradigmas tradicionales y poder enfocarse en un paradigma o modelo emergente que permita un pensamiento con una visión más allá de las necesidades existentes para producir un conocimiento óptimo generando un comportamiento apasionado en aprender constantemente. En consecuencia, es importante saber manejar los modelos mentales ya que se pueden convertir en una barrera en el proceso gerencial. Según Villalba Canales, R. (2017) "la Gerencia Educativa, debe empezar a visualizar una nueva forma de gerenciar, los modelos mentales como disciplina, para lograr una acción gerencial inteligente." (p. 80).

Para lograr ésta disciplina deben seguirse los siguientes pasos: a) llevar los modelos mentales que se tengan de la gerencia a la superficie, explorarlos, someterlos a prueba, y hablar de ellos sin defensa y encontrar la forma de modificarlos. Para ello, se necesita incorporar tres tipos de aptitudes al pensamiento, a la emoción y conducta: 1) Reflexión: intentando ser más conscientes de la formación de los modelos mentales; 2) Alegato: volviendo los pensamientos visibles para los demás; 3) Indagación: entablando conversaciones en las que se comparta abiertamente los puntos de vista y procurando conocer las premisas de los demás.

En este orden, se propone una tercera disciplina, la visión compartida, puesto que el gerente debe transformarse en un arquitecto progresista y estratégico con aspiraciones compartidas y alentar al capital humano para que tengan una visión colectiva del todo. Según Aguerrondo, I. (Ob. cit.) ésta consiste precisamente en “lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para que los miembros de la organización aprendan a descubrir la capacidad de crear una nueva visión de lo que debe ser la gerencia.” (p. 55). En concordancia con Moreno de Tovar (2017)

Se manifiesta que el gerente educativo, debe ser un arquitecto educativo que con una visión compartida que diseñe en función de sus propias creencias, construcciones, reconstrucciones y pilares. Debe ser un gestor progre-estratégico, para poner a juicio de todos, esa construcción para armarla y desarmarla, crear, difundir, accionar y promover disertaciones interdisciplinarias. Este paso de lo solitario, de lo ególatra a lo compartido, de lo actual a lo progresista es lo que abrirá el camino a una gestión gerencial disciplinar inteligente (p. 77).

De acuerdo con Aguerrondo y Moreno, todas las visiones personales del gerente van alimentando la gran visión gerencial de la organización educativa, y cada talento humano sentirá en ella una conexión íntima que lo impulsará a dar todo de sí para convertirla en realidad. Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso. Una importante clave para desarrollar esta disciplina como la visión compartida consiste precisamente en alentar a los miembros de la organización educativa o del equipo a que desarrollen visiones personales.

En la línea de la gestión gerencial para que su accionar sea inteligente se promueve una cuarta disciplina y es el aprendizaje en equipo, también sugerida por Aguerrondo, I. (Ob. cit.) señalando así la importancia en el capital humano:

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas (p. 83).

De acuerdo con lo expuesto, una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en el capital humano de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la organización donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes en la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones educativas. De igual forma es imprescindible que los gerentes educativos adopten una actitud positiva y desarrollar un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

Bajo este enfoque, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge (2016) “la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.” (p.56). El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. En éste orden de ideas Senge (2016) señala que,

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas: Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola, necesidad de una acción innovadora y coordinada y el papel de los miembros de equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos (p. 69).

Como se puede apreciar, el gerente es un ser social que necesita mantener contactos con el talento humano docente, pues los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al gerente individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. La universidad requiere normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos. El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

Por lo tanto, la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad esencial en el ejercicio de la gerencia actual, en su esfuerzo por construir un equipo cohesionado y motivado. El gerente que desarrolle estas habilidades verá cómo los miembros de su equipo logran mejores resultados y cómo su organización será más eficaz y productiva. En este marco, surge la quinta disciplina que se discute en la actualidad en unas de sus variadas obras: El Pensamiento Sistémico, en la cual Senge (Ob. cit.) manifiesta que,

Esta quinta disciplina ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto (p. 67).

De acuerdo con el autor, ésta quinta disciplina se debe emplear en una búsqueda interminable para ampliar la capacidad de la universidad de crear su futuro. El pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema, en este sentido, todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena y así, ésta última disciplina integra a todas las demás. Desde ésta perspectiva, conocer y dominar los pensamientos e ideas, el modo de percibir la gerencia permitirá una comunicación más efectiva dentro de la organización educativa. Asimismo, la clave para lograr la misión y visión de la institución educativa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común. En efecto, fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la universidad.

### Organización Inteligente

El gerente educativo debe concebir la organización inteligente como el punto de partida si quiere transformar la Universidad Santo Tomás y debe ser el ente inspirador presente en la mente humana por el conocimiento. Y en éste enfoque, la gerencia debe convertir a la USTA en una estructura integrada que trabaje como un todo, que sea capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter con disciplinas que apoyen y aceleren el aprendizaje organizacional. En este sentido, Senge (2016) define la organización inteligente,

Como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. En este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento (p. 34).

Según el autor, esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser en donde todo el capital humano es trabajador del conocimiento. En definitiva, las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera simplista como aquellas que aprenden. Pero de manera más propia, como lo expresa Paredes Corona (2017) "las organizaciones inteligentes son aquellas que, por medio de un gerencia disciplinar facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, capaz de modificar sus normas de actuación, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio." (p. 39).

Cabe agregar lo que expresan Landazury Villalba, L; y Ferrer Manotas, F. (2016) "la característica de la organización inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades y su capacidad de gerenciar inteligentemente bajo disciplinas." (p. 87). Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la universidad. En éste orden de ideas, dentro del enfoque de la organización inteligente se concibe a la organización como un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigue y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión.

Con respecto a las organizaciones que aprenden, Handy, 2000 (citado en Senge, P., 2016) plantea que, "las Organizaciones que Aprenden son organizaciones que desafían el saber convencional, de consentimiento no de control, capaces de conservar un espíritu de conjunto pese a su tamaño, cometen errores y aprenden de ellos e invierten en el desarrollo de su personal." (p. 99). Por otro parte, Mayo y Lank, 2000 (citado en Senge, P., 2016) mencionan que, "una Organización que Aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus miembros." (p. 32). Según Senge (2016)

Una organización de este tipo triunfa asegurándose de que dispone de un abanico e inputs, como encuestas, datos de competitividad, medidas de actuación, ideas y sugerencias, datos de benchmarking, investigaciones de mercado y el aprendizaje a partir de la experiencia diaria; de que los procesos de escuchar, analizar y sintetizar, llevar a cabo una retroalimentación o feedback, almacenar información, diseminar, acceder y compartir son eficaces; y de que lleva el aprendizaje a todos los niveles y, como consecuencia, a mejorar las medidas de éxito (p. 18).

Bajo ésta óptica, Senge (2016) define la organización que aprende como "la institución, escuela que se puede rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje." (p. 45). Esto se resume en que todos los actores involucrados en el sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades, tomando como premisa que pueden aprender mutuamente. Para ello, el mismo autor plantea que con estas características la organización está expandiendo su capacidad de crear su futuro.

En efecto, es fundamental, el desarrollo de disciplinas para lograr una gerencia inteligente que gire en torno a esta idea, y que han sido concebidas por el autor desde el punto de vista didáctico, pedagógico y de diseño en un rompecabezas totalmente integrado, en el que cada pieza arma una rueda del aprendizaje, logrando así poner en práctica todo el ciclo de manera sistémica e integrada lo que le brinda un aporte a la gerencia educacional. Cabe agregar lo que expresa Rojas Palacios (2017) que, “cuando se habla de una gerencia inteligente es porque ésta sigue disciplinas en un perfecto encuadre, flexible y dinámico, en donde se estructuran nuevos paradigmas beneficiosos para la organización.” (p. 48).

En este sentido, Senge menciona algunas características relevantes de las organizaciones que aprenden. En efecto, parte de una premisa fundamental como lo es el hecho de que las organizaciones requieren cambios continuos y permanentes y esto sólo puede asegurarse con la capacidad para aprender. Es pertinente agregar que obviamente el conjunto de actores de la organización debe estar ganado para incorporarse como ente activo, participe y coparticipe a la acción, implementación y desarrollo de la arquitectura organizacional educativa para poder tener un efectivo y exitoso logro. Bajo este enfoque, Senge (2016), define a las Organizaciones Inteligentes como,

La propiedad colectiva de la red de procesos del uso de información a través de la cual el personal construye significados compartidos, descubre nuevo conocimiento y se compromete con cursos de acción. Surge cuando los tres procesos del uso de la información (percepción, creación de conocimiento y toma de decisión) se integran en un ciclo constante de interpretar, aprender y resolver (p. 56).

Se considera que la inteligencia en la organización tal como es presentada por él, cobra mayor significancia desde el momento en que entran en un enfoque en el que, desde la percepción, surgen significados y propósitos compartidos que consolidan la creación de conocimiento y la toma de decisión. Estos últimos unidos sistémicamente para generar nuevas capacidades, con el fin de hacer plausible la inteligencia en la organización, en la que cada una de las tres fases percepción, creación de conocimiento y toma de decisión desarrolla sus propios procesos. Se pretende así integrar, unificar o interpretar un cuerpo de conocimientos de manera que se amplíen o se generen nuevos, a la luz del enfoque cualitativo, donde recientemente surge la investigación teórica.

Estas tipo de organizaciones para Senge (2016) tienen las siguientes características: “Aprenden de la experiencia, concientizan sus saberes, haceres y quehaceres en asuntos diversos, funcionan en forma económica y maximizadora, resuelven problemas, dan respuestas oportunas y efectivas, corrigen y rectifican prontamente, son adaptativas, evolucionan permanentemente.” (p. 62). En este sentido, las organizaciones educativas se perfilan como organizaciones inteligentes, es decir, como organizaciones que aprenden logrando el desarrollo efectivo de su arquitectura. Como se observa, se requiere, en el contexto de la Universidad Santo Tomás, redimensionar la gerencia y los procesos de innovación organizacional tomando en consideración que no es suficiente con que la organización sea reproductora de conocimiento sino el buen manejo inteligente de los procesos gerenciales.

## MATERIALES Y MÉTODO

En ésta sección se puntualiza los materiales y métodos aplicados en la elaboración de este eje temático. Se aplica el paradigma post-positivista-naturalista, interpretativo, inductivo con enfoque cualitativo, con un diseño de campo que fue apoyado en una búsqueda constante y apasionada de material bibliográfico con una revisión crítica de diversos autores que hacen mención a la transformación de la gerencia mediante disciplinas para que dicha gestión sea inteligente, con un nivel descriptivo, usándose la técnica de la observación directa y como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada a profundidad de ocho ítems dirigida a ocho profesores con años de experiencia como informantes clave que laboran en la Universidad Santo Tomás de Aquino (USTA) de Cúcuta-Colombia. Dicha información obtenida de la entrevista fue procesada mediante la Triangulación por técnicas que de acuerdo con Bavaresco (2016) “es un método donde las respuestas de los informantes son reforzadas a través de la técnica documental (autor) generándose una síntesis integrativa.” (p. 33).

## RESULTADOS

De acuerdo con la aplicación de la encuesta semiestructurada, el diagnóstico estuvo reflejado en el primer ítem cuando se le pregunto al primer docente informante clave: ¿cómo se ha comportado la gerencia hasta hoy? Éste respondió lo siguiente: “La gerencia de la USTA se ha comportado de manera deficiente que no quiere abandonar la noción tradicional de que la visión se proclama desde el alto mando o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. No hay una visión compartida que fije una meta a alcanzar, no se impulsa el compromiso de los docentes, no hay nuevos modos de pensar y de actuar, y no se mantiene el rumbo del proceso de aprendizaje.” Esto se ve reflejado en Villamil (2017) cuando sostiene que, “cuando el gerente educativo de una organización se concentra únicamente en su puesto, no siente mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.” (p. 39).

Seguidamente, se le preguntó al segundo informante: ¿Existe Dominio Personal en el Gerente? Respondiendo que: “El gerente, no concentra sus energías en el logro de su visión personal, no desarrolla la paciencia ante las adversidades, no refleja un afán personal de aprender superar los afanes de su organización, en medio de su jornada laboral, no vive en un continuo aprendizaje, su autoestima no genera confianza para el ejercicio de su cargo y no tiene la creatividad necesaria para afrontar nuevos desafíos laborales y además, no aborda la gerencia en forma creativa.”

Con respecto a los Modelos Mentales, se preguntó al tercer informante: ¿Qué imagen tiene el docente directivo de la gestión gerencial que moldea sus actos? Ante ésta pregunta, el docente respondió que, “viendo sus actos, se observa claramente que su imagen es jerárquica, como la persona que tiene el mando, el que dirige y da los programas y supervisa las planificaciones.” Así lo expresa, Hernández Infante (2017) “los modelos mentales determinan lo que vemos, a la vez que modelan nuestros actos.” (p. 15). Al cuarto docente se le pregunto: ¿Se comparte la visión del gerente con todos los docentes? “No se sabe que visión tenga el gerente con la Universidad, pues su proceder es separatista pues como lo dijo mi compañera, el gerente es visto como la persona que tiene el mando.” Para Casanova (2017) “un gerente que no comparte su visión ante los demás, refleja una sensación que provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.” (p. 33).

Bajo ésta secuencia, se interrogó al quinto docente, ¿se promueve el aprendizaje en equipo? Éste respondió que, “cada docente aprende de su experiencia, es un aprendizaje individual, pero siendo el capital humano uno de los elementos fundamentales de la gerencia debería trabajar en equipo para lograr excelentes resultados.” Al respecto, La Rosa (2017) “el gerente no puede ignorar las personas a las cuales conduce, pues debe promover el aprendizaje para lograr equipos de alto desempeño.” (p. 55).

Haciéndose mención al pensamiento sistémico, se aplicó el siguiente ítem al sexto docente: ¿Considera usted que es importante el pensamiento sistémico en la gerencia? “pienso que sí, porque la visión sistémica permite ver la gerencia como un todo de complejidad creciente develando las pautas y los detalles que están detrás de los acontecimientos y aprender a pensar los sistemas los hace más manejables.” Tal como lo sostiene Senge (2016) “el pensamiento sistémico es una disciplina para ver la totalidad, un marco de referencia para advertir los patrones y las interrelaciones.” (p. 36).

Con respecto a las disciplinas para transformar la gerencia en un accionar inteligente, un ítem hizo referencia a lo siguiente: ¿Considera usted que la gestión gerencial debe desarrollar estas cinco disciplinas para que los procesos se gestionen de manera inteligente? El séptimo informante clave respondió: “Yo pienso que, deben existir estas cinco disciplinas en una persona que dirige toda una institución, las disciplinas nos hacen crecer como personas y mirar hacia adelante, si la gerencia desarrolla su gestión con disciplinas se tendrá un accionar inteligente.” Así lo expresa Contreras Casanova (2017) “las disciplinas en la gerencia educacional es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias y la práctica de disciplinas transformará su gestión en una gerencia inteligente.” (p. 42).

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

Seguidamente se aplicó un séptimo ítem: ¿Cree usted que la Universidad Santo Tomás pueda formar parte de las organizaciones inteligentes si mejora la gerencia aplicando éstas cinco disciplinas? donde el octavo informante respondió: "Yo considero que la gerencia puede mejorar de manera inteligente aplicándose estas cinco disciplinas, donde el gerente amplíe continuamente su capacidad para crear, donde se cultiven nuevos patrones de pensamiento, donde se liberen las aspiraciones colectivas y donde el docente aprenda continuamente a aprender en equipo." Tal como lo da a entender Roa Aguilar (2017) "no hay inteligencia en la gerencia sino no hay disciplina, con disciplina se logrará el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico." (p. 55).

## CONCLUSION

En este apartado se exponen los hallazgos de la investigación de acuerdo al instrumento a los objetivos formulados. Con respecto a la gestión gerencial es fundamental que ésta de desarrolle de manera disciplinar inteligente mediante el dominio personal, nuevas formas de pensar la gerencia, lo que constituye nuevos paradigmas mentales; lograr una nueva visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad en la gestión gerencial e innovación de manera compartida; generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo; y el pensamiento sistémico. Tal como lo sostiene Aguerondo (2017)

Para lograr una gerencia disciplinar inteligente, que promueva la innovación organizacional y lograr que la institución educativa forme parte de las organizaciones inteligentes, ésta debe asumir una formación disciplinar basada en el dominio personal, en modelos mentales o nuevas formas de pensar, una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico (p. 48).

La gerencia educacional debe ser una gestión disciplinar inteligente promoviendo siempre una praxis desarrollada con eficacia logrando siempre los objetivos, con eficiencia teniendo y empleando de la mejor manera los recursos y la efectividad social para lograr organizaciones educativas inteligentes. Es así que para lograr transformar la universidad en una organización inteligente, resulta oportuno asumir la gerencia educacional desde una óptica disciplinar inteligente como el motor que influye de manera categórica en el desarrollo de los procesos de innovación y de la gerencia depende el éxito de la organización. Al respecto, afirma Ramírez (2010) citado en (Castillo Jaramillo, 2017) que, "hablar de gerencia disciplinar inteligente es hablar de personas concretas que actúan bajo disciplinas en la gestión del conocimiento y que otorgan su lugar adecuado al capital intelectual y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social." (p. 99).

Es debido a ésta perspectiva, que se hace imprescindible efectuar una aproximación a la concepción de gerencia educacional como columna de dicha transformación desde la óptica disciplinar inteligente, sin olvidar que el propósito primordial es permitir que las instituciones educativas se cristianicen en organizaciones inteligentes ya que como dice Senge (2016) "cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa." (p.13) y en la línea del pensamiento de Senge (2016)

Cuando la gerencia trabaja con pertinencia y disciplinadamente y con inteligencia promoviendo la innovación organizacional, e involucrando a los integrantes de la organización en verdaderos equipos de trabajo, se puede transformar el conocimiento, ya que las políticas y estrategias institucionales se convierten en un objetivo común, cumpliendo la premisa de que en el campo de la educación y la pedagogía los individuos son creadores de su propia realidad y que, de ellos mismos, derivan las soluciones a las problemáticas (p. 47).

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

El replanteamiento de la gestión gerencia educacional se puede lograr bajo la mirada disciplinar inteligente con un pensamiento sistémico, el cual dichas disciplinas permitirán que las instituciones educativas se transformen en organizaciones inteligentes, con la aspiración y disponibilidad para instruirse y ejecutarlo de una manera disciplinada y con inteligencia. En efecto, solo con una conducta disciplinar inteligente transmitida a toda la organización y con un pensamiento sistémico es un marco conceptual, con un cuerpo de conocimientos y disciplinas se logrará una gestión gerencial inteligente promoviendo la innovación organizacional.

De esta manera, desde la óptica disciplinar inteligente, es viable percibir la Universidad Santo Tomás (USTA) de la Ciudad de Cúcuta-Colombia como un todo, desistiendo de oficios, padrones y modelos gerenciales tradicionales para empezar a gerenciar disciplinadamente con inteligencia y con un valor mayor y común la transformación de la gerencia en todas sus dimensiones para lograr que esta Institución de Educación Superior con alta trayectoria a través del dominio personal; nuevos paradigmas mentales; visión compartida; trabajo en equipo; y el pensamiento sistémico pueda formar parte de las organizaciones inteligentes.

### REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2017). *La Escuela Transformada: una Organización Inteligente y una Gestión Gerencial Efectiva*. Buenos Aires: Troquel.
- Arancibia, V. (2016). La Gestión Gerencial Inteligente: ¿Desde dónde mejorarla? Ejes para definirla y evaluarla. *Revista Ciencias Gerenciales*, 10(3).
- Bavaresco (2016). *Metodología de la Investigación Cualitativa. Técnicas de Recolección de Información*. (6ª ed.) Caracas: Sypal.
- Casanova (2017). La Visión Compartida en las Organizaciones Educativas. *Revista Gerencia e Innovación. Revista de Ciencias Gerenciales de la Universidad Simón Bolívar*. Bogotá, 4(13).
- Castillo Jaramillo, S.; Páez Caro, M.; y Orozco Gómez, N. (2017). La gerencia educativa, desafío para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes. Trabajo Monográfico. Universidad Católica de Manizales Facultad de Educación Especialización en Gerencia Educativa, Manizales.
- Castro Montoya (2017). Los Desafíos de la Gerencia Educativa en Colombia ante las Organizaciones Inteligentes. (7ª. ed.) Bogotá: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Pedagógica de Colombia.
- Contreras Casanova (2017). *La Gerencia Inteligente*. (6ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill.
- Cotera Barreto (2017). *La Disciplina en la Gerencia Educacional*. México: Salvat Editores, Aula Abierta Salvat, Tomo 33.
- Del Canto, E. (2017). *Disciplinas Fundamentales para mejorar la Gerencia*. (6ª ed.) Bogotá: Universidad de La Sabana.
- González Paredes (2017). *El Paradigma Disciplinar en la Gestión Gerencial*. (5ª. ed.) Bogotá: La Salle.
- Hernández Infante (2017). *Herramientas Gerenciales. Modelos Mentales*. (6ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill.
- La Rosa, H. (2017). *La Importancia del Aprendizaje en Equipo en la Gerencia*. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta-Colombia. Trabajo Monográfico.

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMAS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

- Landazury Villalba, L.; y Ferrer Manotas, F. (2016). Las Disciplinas como Eje Transversal de los Modelos Gerenciales Inteligentes en las Organizaciones Educativas. Una Revisión del Constructo Teórico. Revista EAN, 5(81).
- Maqueda, O. (2017). La Gerencia en las Organizaciones Inteligentes. Nuevos Enfoques. (7ª ed.) Bogotá: círculo de lectores.
- Martínez Fajardo, C. (2017). La Gerencia e Innovación Organizacional. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 5(15) Enero-Junio. Universidad Nacional de Colombia.
- Márquez Quijarda (2017). ¿Cómo Formar un Gerente Inteligente? Revista de Ciencias Gerenciales del Rosario, 9(10), julio-diciembre. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Molina Castro (2017). Los Modelos Mentales Aplicados a la Gerencia. (6ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill.
- Moreno de Tovar (2017). Gestionar Modelos Gerenciales Inteligentes. Cuadernos de Investigación. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Paredes Corona (2017). La Disciplina en la formación del Gerente. (6ª ed.). Bogotá: Trillos.
- Quintero, N.; Valecillos, C.; y Hernández, G. (2017). Estrategias para fortalecer el dominio personal basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, en las corporaciones locales, de la costa oriental del lago de Maracaibo. Negotium, Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /Scientific e-journal of Management Science. Fundación Unamuno / Venezuela, 14(5).
- Roa Aguilar (2017). Hacia un Modelo Gerencial Inteligente. (8ª. ed.) México: Thomson.
- Rojas Palacios (2017). Hacia una Teoría de la Gerencia basada en Disciplinas. Revista Gerencia y Disciplina, 5(20). Bogotá. Universidad Simón Bolívar.
- Senge, P. (2016). Las Organizaciones Inteligentes. (7ª ed.) Barcelona: Granica.
- Valenzuela (2017). La Gestión Gerencial Tradicional en Colombia. Trabajo Monográfico de asenso docente. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta-Colombia.

## REPORTES

HACIA UNA GESTIÓN GERENCIAL ENFOCADA EN CINCO DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

ALFONSO BECERRA VARGAS

Villalba Canales, R. (2017). Innovación y Modelos de Gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39(13).

Villamil (2017). Situación Actual de la Gerencia Educacional en Colombia. Retos y Desafíos. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 6(2). Universidad Rafael Beloso Chacín.

Zuluaga (2018). *El Dominio Personal en el Gestión Gerencial*. (7ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill.