

RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES

RESIGNIFICATION OF A MANAGEMENT MODEL BASED ON THE PRINCIPLES OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS FOR THE COMPTROLLER OF THE STATE COJEDES

Nancy Beatriz Torres Pinto

Doctora en Gerencia Avanzada y Magister en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Especialista en Derecho Administrativo de la Universidad Fermín Toro (UFT), Abogado y Administradora (UNELLEZ). Directora de Servicios Jurídicos de la Contraloría General del Estado Cojedes. Docente Colaborador en la Universidad Rómulo Gallegos (UNERG) correo:yaina99@mail.com

Autor de correspondencia: yaina99@mail.com

Recibido:12/09/2024 **Admitido:** 08/10/2024

RESUMEN

Este ensayo tiene la intención de presentar la forma en que pretendo resignificar un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes, el cual sea producto de una nueva comprensión e interpretación del pasado gerencial del órgano de control fiscal estatal, emanada de la información suministrada por las voces de sus actores sociales. El abordaje metodológico de la investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, bajo la Fenomenología hermenéutica, considerando que este es el paradigma que mejor se ajusta a la investigación por cuanto la información se origina desde la concepción de una realidad, dialéctica, dinámica y deseablemente cambiante hacia mejores estándares gerenciales y el conocimiento que se generará en la investigación emergerá de la propia praxis en un proceso continuo de recogida de información, categorización, interpretación, contrastación y teorización. Todo esto permitirá adentrarnos en la naturaleza del órgano referente y comprender los sistemas gerenciales y humanos que lo integran para así buscar internamente un nuevo sentido o significado a la realidad que lo rodea a través de una sólida fundamentación epistemológica.

Palabras Clave: Modelo gerencial. Organizaciones inteligentes. Control Fiscal

ABSTRACT

This essay intends to present the way in which it intends to resignify a managerial model based on the principles of intelligent organizations for the Cojedes State Comptroller's Office, which is the product of a new understanding and interpretation of the managerial past of the control body. state prosecutor, emanating from the information provided by the voices of its social actors. The methodological approach of the research will be developed under the qualitative approach, from the interpretive paradigm, under the hermeneutic phenomenology, considering that this is the paradigm that best fits the research because the information originates from the conception of a dialectical reality. , dynamic and desirably changing towards better managerial standards and the knowledge that will be generated in the research will emerge from the praxis itself in a continuous process of collecting information, categorizing, interpreting, contrasting and theorizing. All this will allow us to delve into the nature of the reference body and understand the management and human systems that make it up in order to internally seek a new sense or meaning to the reality that surrounds it through a solid epistemological foundation.

Keywords: Management model. Smart Organizations. Tax Control

INTRODUCCIÓN

La vertiginosa carrera evolutiva de las organizaciones, lleva a los investigadores a encontrar nuevos paradigmas gerenciales, o a resignificar los existentes, de manera tal que le permitan a la organización sobrevivir a la inminente ola de transformaciones por venir. No obstante, no basta con sobrevivir, tiene que permanecer en el tiempo y para ello tiene que aprender y, además, el aprendizaje tiene que ser continuo y de calidad.

Toda esta reflexión me orienta hacia la exploración del constructo teórico de “Organizaciones Inteligentes” acuñado por Peter Senge (1990), para cuya comprensión realizaré una revisión documental sobre la obra del autor “La Quinta Disciplina”, ampliando esta hacia la obra de Espinoza Vizcaíno (2018) “Construcción de Organizaciones Inteligentes”, entre otros autores, lo cual me permitirá ostentar una sólida fundamentación epistemológica sobre el tema de estudio.

Para realizar la comprensión del fenómeno de estudio y la resignificación del modelo gerencial actual de la Contraloría del Estado Cojedes, el abordaje metodológico de la investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, atendiendo a la Fenomenología Post-Husserl que viene a ser la Fenomenología hermenéutica.

Derivado de lo anterior, pretendo con este ensayo dar a conocer la fundamentación

epistemológica que sustentará la investigación, abordando temas como los modelos gerenciales, las conceptualizaciones de organización e inteligencia para posteriormente fundir ambos constructos en la definición, análisis y construcción de las organizaciones inteligentes.

APROXIMACIÓN ONTOLOGICA AL FENÓMENO DE ESTUDIO

Los procesos de cambio global han dado como resultado una sociedad cada vez más compleja que requiere conocimiento e innovación, así como paradigmas emergentes para dirigir recursos y procesos organizacionales. Como resultado, es necesario desarrollar métodos de trabajo mucho más abiertos para animar a los empleados a estar motivados para hacer cosas creativas, innovadoras y transformadoras fuera de la rutina de las tareas diarias. En este sentido, el crecimiento de las organizaciones debe planificarse teniendo siempre presente el desarrollo sincronizado, coordinado y equilibrado de los componentes que la conforman.

Siguiendo esta premisa el profesor Peter Senge acuñó en el año 1990 el concepto de “organización inteligente”, ofreciendo una perspectiva humanística de las organizaciones que les permitiría sobreponerse a las dificultades presentes y futuras mediante el aprendizaje continuo; desde su entender, las empresas preeminentes en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la

capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles de la organización. Senge (2005).

Una organización inteligente es esencialmente una organización en la que las personas pueden crear, adquirir y transmitir conocimientos cambiando su conciencia y actitudes. Desde esta perspectiva, en una organización abierta al aprendizaje se genera, entre los colaboradores, una cultura organizacional en la que todos tienen la oportunidad de aprender algo de la organización y son capaces de adaptarse a los nuevos sistemas de relaciones personales y jerárquicas.

Adicionalmente, cabe precisar que las Organizaciones Inteligentes son capaces de comprender que no basta con adaptarse y sobrevivir, sino que se debe impulsar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Esta última, denominada “la quinta disciplina”, integra a las demás en un marco coherente de teoría y práctica. León, Tejada y Yataco (2003).

En concordancia con lo anterior, para describir las cinco disciplinas, comenzaré con la disciplina del dominio personal, asumiendo 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”, tal como lo ha manifestado el autor Senge (2010: 175). El dominio personal es una disciplina que permite clarificar y profundizar continuamente la visión del individuo; esto significa que la esfera del individuo forma la esencia de una organización racional, es su cimiento espiritual.

En este contexto, aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Esto es aprendizaje generativo. La organización inteligente no es posible a menos que haya personas de todos los niveles que quieran practicar este estilo de aprendizaje.

Según Senge (2010: 176) “Es esta disciplina la que nos permite aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad”. Se divide en tres niveles: práctica (qué hacer), principio (ideas y conceptos rectores) y esencia (el estado de la persona que conoce el tema). En este sentido, este aspecto se refiere al correcto comportamiento de nuestra racionalidad y emociones, considerando que toda acción humana está motivada por las emociones, las cuales se basan en la racionalidad. Además, significa un alto nivel de eficiencia, y aquellos que son productivos pueden lograr consistentemente los resultados deseados.

Avanzando en el mismo orden de ideas, el aprendizaje en equipo, es la siguiente disciplina a considerar: Según Senge (Ob.Cit.). El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Con lo anterior se puede afirmar que cuando esto sucede las herramientas son perfeccionadas, las ideas son convertidas en funciones y la organización logra progresar velozmente. El aprendizaje en equipo debe comenzar por el diálogo entre los miembros del equipo, por la capacidad de estos para suspender los supuestos y desarrollar el pensamiento conjunto.

En la actualidad la gerencia ha comprendido la importancia del trabajo colectivo, todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo, ya sea directamente o por la necesidad de convertir las decisiones individuales en acción, dejando ver la relevancia del aprendizaje en equipo. Ahora bien, esto significa que cuando los equipos aprenden generan resultados excepcionales y además sus integrantes se desarrollan con mayor rapidez. Es decir, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender, reflejándose como resultado el incumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con lo que sostiene Senge el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en aplicar de manera conjunta la práctica y el desempeño; considerando, que lo

que genera el aprendizaje conjunto es la práctica y la aptitud para aprender en equipo. El trabajo en equipo se entiende como la mejor manera de facilitar la toma de decisiones, asegurar actividades más participativas y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional no puede comenzar con el individualismo, sino que, resulta de la convicción de todos los miembros de la organización esforzándose por alcanzar las metas y la misión de la organización; para ello es necesario identificar e involucrar a todos sus integrantes; de tal manera que funcione como un equipo con unidad, compromiso y sobre todo comprensión de los objetivos de la organización y creencia en el crecimiento continuo de cada uno de sus miembros y de la organización en su conjunto.

La disciplina de la Visión compartida, es generada por el trabajo en equipo. “No hay organización inteligente sin visión compartida”. Senge (2010: 265). Las fuerzas detrás del statu quo pueden ser abrumadoras, por lo tanto, contar con una visión establecida y un objetivo general es fundamental para mantenerse firme hacia la meta. La excelencia en el propósito conduce a nuevas formas de pensar y actuar. Cuando las cosas se ponen difíciles, una visión compartida también proporciona un timón para dirigir el proceso de aprendizaje en la dirección correcta.

El surgimiento de una visión compartida lleva tiempo. Son un subproducto de la

interacción de las visiones personales. La experiencia demuestra que una visión verdaderamente compartida requiere un diálogo constante, donde no sólo los individuos pueden expresar libremente sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños de otras personas. Esta apertura es lo que permite que nuevas perspectivas emerjan gradualmente.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Para alcanzarla cada uno de los individuos de la organización debe estar totalmente comprometido con la organización; permitiendo así que cada uno de los componentes de la planificación estratégica sea conocido y manejado por cada uno de ellos y que adicionalmente todas las acciones que ejecutan estén encaminadas al cumplimiento de la visión y objetivos de la organización.

En este punto he avanzado hasta la disciplina de los modelos mentales. Este componente busca reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela e influye nuestros actos y decisiones. Es aquí, donde los modelos mentales para Senge, citado Muñoz y Mora (2012), son imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos. En otras palabras, son generalizaciones que están profundamente

arraigadas en el subconsciente y afectan cómo entendemos el mundo y cómo actuamos en él; alientan constantemente nuestras acciones; son, por así decirlo, el arquetipo del comportamiento recordado y guiado.

Por su parte Oppong, citado por De Bara (2020), afirma sobre los modelos mentales que: son herramientas, ideas, principios y percepciones que usamos consistentemente para tomar mejores decisiones o entender la vida. "Todo principio [...] que usamos en nuestra vida cotidiana, ya sea en los ocios, en nuestra carrera profesional o en la vida se puede considerar un modelo mental." O sea, los modelos mentales consisten en esquemas de cómo hacer las cosas y de cómo hacer mejor las cosas.

Por tanto, es importante que los seres humanos desaprendan costumbres que limitan la creatividad. Las organizaciones inteligentes deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales.

Cerrando el ciclo descriptivo de las disciplinas de Senge, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. En este contexto, Senge (Ob. Cit.) señala lo siguiente:

Hoy, el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba. Quizá, por primera vez en la historia, la humanidad tiene la capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor

interdependencia de la que nadie puede administrar, para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes.

En este sentido, el mismo autor opina que, para resolver los problemas de aprendizaje es fundamental comprender que la estructura de los sistemas influye sobre la conducta de las personas; en otras palabras, lo denomina pensamiento sistémico; entendido como la ciencia y el arte de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente, un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología. Por ello, es importante estudiar, comprender y cambiar las estructuras que configuran el comportamiento individual y evitar seguir actuando según patrones preconcebidos.

Las organizaciones inteligentes en el mundo actual representan empresas que desafían el conocimiento y las habilidades del talento de alto valor; tener una red distintiva que amplíe constantemente su potencial humano y mejore continuamente la gestión de habilidades, actitudes, conocimientos y comprensión del entorno; un deseo colectivo de aprender a trabajar en equipo para crear los resultados deseados en base a la calidad e identificar gradualmente las conexiones sociales, es decir, fortalece los lazos que los unen.

Contrario a lo expuesto y al devenir gerencial humanista, la Contraloría del estado Cojedes se muestra como una organización tradicional cuya naturaleza se encuentra relacionada al control fiscal y cuyos orígenes se remontan al año 1965, época en la que reinaban en la gerencia las teorías de la administración científica de Taylor (Planteamiento, preparación, control y ejecución) y la teoría clásica de Fayol (Funciones básicas de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas). Avanzando en el transcurrir del tiempo aplicando técnicas gerenciales como: la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación y muy especialmente la reestructuración, en la cual permaneció en la institución desde el año 2000 hasta 2013.

A partir de allí, según verbatim de los informantes preliminares, parece haberse detenido el tiempo y la organización presenta síntomas de estar envejeciendo, se enfrenta al convulsionado mundo de la tecnología y de la información con las desventajas de la burocracia, pero con una fortaleza humana ávida de evoluciones significativas en su entorno laboral y gerencial lo cual se ve limitado, entre otras cosas, por los lineamientos estatutarios vetustos que la orientan.

En este orden de ideas, la información recogida de los informantes referenciales, permite observar que se percibe en la institución

referencial una sensación de estancamiento y una necesidad de evolución hacia un modelo gerencial moderno que comprenda las necesidades de sus colaboradores, que les permita desarrollarse como personas y como profesionales; hacia esta comprensión del fenómeno o realidad existente, planteado desde la voz de sus informantes claves, se orienta esta investigación. A partir de lo expuesto, es pertinente plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo conciben los trabajadores el modelo gerencial actual de la Contraloría del estado Cojedes?

¿Cumple o no el modelo gerencial de la Contraloría del estado Cojedes con los postulados sobre organizaciones inteligentes de Peter Senge? justifique su respuesta.

¿Por qué debería o no cambiar su modelo gerencial la Contraloría del estado Cojedes?

INTENCIONALIDADES

Intencionalidad General

Resignificar un modelo gerencial para la Contraloría del estado Cojedes con base en los principios de las organizaciones inteligentes.

Intencionalidades Específicas

1. Develar el modelo gerencial que priva actualmente en la Contraloría del estado Cojedes.
2. Comprender si en la práctica gerencial de la Contraloría del estado Cojedes se cumple con los postulados de Peter

Senge sobre las organizaciones inteligentes.

3. Interpretar como avanzar hacia un modelo gerencial para la Contraloría del estado Cojedes con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes.
4. Resignificar un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes.

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se encuentra enmarcada en el área de Ciencias Económicas y sociales, descrita por la Dirección de Innovación Curricular de la UNELLEZ como aquella que: comprende el estudio de las organizaciones públicas y privadas dentro del marco de la planificación, dirección y control con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros, así como, la generación de directrices y políticas que definan los cursos de acción en el mediano y largo plazo. En concordancia con este precepto el trabajo se realizará bajo la línea de investigación doctoral Transformación e Innovación Organizacional.

CONSIDERACIONES EPISTEMOLÓGICAS

Muchos y muy diversos son los conceptos que se han dado sobre epistemología, sin embargo, para Ceberio y Watzlawick (1998), "el término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una

rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo", para otros es simplemente "la ciencia del conocimiento".

En opinión de Almarza (2004), la epistemología cultiva el desarrollo, métodos y resultados de los ámbitos del conocimiento, sus relaciones inteligibles y su administración, en un tiempo específico. De esta forma, podemos y debemos saber algo que refleja nuestra percepción del mundo, configurando una matriz epistémica que sirve de andamiaje a nuestro sentido de la vida y modo de conocer en el marco de contextos socio histórico culturales.

Por tratarse la epistemología de una ciencia explicativa del hecho de conocer, el cual es un acto intrínseco del ser humano, solo puede hacerse a través de la reflexión filosófica. En este sentido, si hemos de comprender el fenómeno ontológico gerencial de la organización referente, priva para ello, la revisión documental de la doctrina existente sobre los constructos teóricos relacionados con la investigación.

LOS MODELOS GERENCIALES

Comenzaré la revisión epistemológica recorriendo brevemente los modelos gerenciales contemporáneos, los cuales en palabras del autor Velásquez (2018), se pueden dividir en tres grandes grupos: los relacionados con la

competitividad del mercado, con la innovación y con los procesos de gestión, siendo los más relevantes:

Modelo de planificación estratégica. La principal función de este modelo de gestión es organizar y formalizar los procesos de producción.

Modelo de calidad total. Este modelo de competitividad busca garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO).

Modelo océano azul. Busca dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación. Pretende crear nuevos mercados que permitan a las organizaciones crecer sostenidamente.

Modelo prospectivo. Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma.

Modelo empowermen. Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente.

Según la corriente filosófica de Velásquez, un modelo gerencial, debe estar alineado a los procesos que viene desarrollando la organización y los objetivos que desea alcanzar, para que al ser implementado propenda al éxito de la organización. Los modelos gerenciales

consisten, básicamente, en estrategias de gestión que son empleadas por las organizaciones para administrar, dirigir y desarrollar los subsistemas que las conforman.

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES COMO MODELO GERENCIAL

Estiman los autores que hace unos doscientos años, años más años menos, surgen las teorías administrativas y con ellas los distintos modelos gerenciales, desde entonces hemos transitado por cuantiosos modelos, con énfasis ya sea en los sistemas, en la calidad, en la planeación, en la racionalidad, entre otros, todos estos basados en habilidades gerenciales como la comunicación, el liderazgo, y la gestión de resultados, sin embargo, no es hasta el surgimiento de los modelos con énfasis humanistas cuando los autores voltean hacia el “ser humano” y sus implicaciones dentro de la organización.

Los principales postulados de la teoría humanística del trabajo, dirigen su atención a las personas, a su grupo social y al ambiente de trabajo, mientras que la administración científica orientaba su interés hacia la tarea y la teoría clásica orientaba su estudio hacia la estructura organizacional. Arbeláez, Serna y Díaz (2015).

Mientras autores humanistas como Tead y Sheldon abogaban por la humanización de las relaciones gerenciales, lo cual permitiría tener en consideración las necesidades emocionales y

psicológicas de los empleados, en abierto antagonismo a Taylor que daba prelación al aspecto económico como el principal motivador del trabajador; Arbeláez y otros (2015) afirman que, Mayo (1880-1949) con sus estudios:

Demostró que la cooperación de los trabajadores de la empresa, desde las etapas de la planeación, era garantía de éxito de los procesos productivos, a la vez que los empleados y obreros se sentían útiles y estimados por la empresa al permitirles tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

Hoy día, casi un siglo después de las conclusiones de mayo, el tiempo ha demostrado que tenía la razón, las organizaciones actuales y sus modelos gerenciales vanguardistas, tienden a restar importancia a la jerarquía y se la otorgan al resultado, al crecimiento y al trabajo colaborativo.

Más allá, de las consideraciones iniciales de los teóricos humanistas, y dentro del espectro de las organizaciones inteligentes, debemos notar que la Inteligencia Emocional, constructo que surge con Salovey y Mayer (1990) y se difunde con Goleman (1995) en su obra, se torna de interés para esta investigación porque, antes de esto, la complejidad de la inteligencia, era relacionada por autores, como Thorndike y Wechsler, con el aspecto cognitivo y no con las emociones o los sentimientos. La Inteligencia Emocional, básicamente, consiste en que el individuo pueda conocer sus propias

emociones, manejar las mismas, reconocer la de los demás, y establecer relaciones que serán favorables para consolidar la organización en el espacio y en el tiempo.

Los aspectos considerados en el modelo sobre Inteligencia emocional resultan de gran importancia en la gerencia actual, por cuanto constituyen herramientas fundamentales en temas como la solución de conflictos. El control adecuado de las emociones, la resiliencia ante los fracasos, la automotivación y la capacidad de relacionarse con los demás son características deseables en el personal destinado a formar parte de una organización inteligente. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones.

En este breve recorrido epistemológico por el tema de la tendencia humanista de las organizaciones arribamos a una nueva conceptualización derivada de la necesidad de afrontar la complejidad de las relaciones en el mundo contemporáneo. Reaccionando a estos nuevos niveles de complejidad, Senge (1990) propone 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.

Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, manifiesta el autor Senge (Ob Cit.), que es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. Senge (2012. Pg. 7).

Respecto a lo anterior, considero que al aumentar nuestra capacidad creativa para adaptarnos al entorno y mediante la cooperación y el respeto, transformarlo en lo que necesitamos para permanecer y trascender en él, nos convertimos en seres humanos inteligentes y así en la base de las organizaciones inteligentes.

Este constructo nos invita a la consideración de las bases fundamentales del modelo gerencial de las organizaciones inteligentes, donde el dominio personal, el trabajo en equipo, la visión compartida y los modelos mentales se integran en una quinta disciplina denominada “pensamiento sistémico”.

En consonancia con lo anterior, la capacidad de crear y el aprendizaje mutuo constituyen el alma del modelo gerencial de las organizaciones inteligentes, y como tal, contempla supuestos y

estrategias. En este sentido, Espinoza (2011:18) propone lo siguiente:

Los supuestos son: Soy un ser humano limitado por mis modelos mentales. Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca. Todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a las opiniones. Sus estrategias son: Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva. Aprender a toda costa. Compartir toda la información relevante. Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres. Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.

Los preceptos propuestos por Espinoza en su obra pueden ser tenidos como los cimientos sobre los cuales se debe construir el modelo gerencial de las organizaciones inteligentes. Mientras en los modelos gerenciales tradicionales las personas se encuentran siempre a la defensiva en este tipo de organizaciones las relaciones interpersonales y grupales se volverán más proactivas y menos defensivas. Las personas experimentarán entusiasmo, calma y satisfacción. Los errores serán resueltos en forma rápida y los procesos continuamente mejorados. Habrá máxima libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades. Espinoza (ob. Cit.).

En este orden de ideas coincide la investigadora con el autor Espinoza en que las consecuencias últimas del modelo de aprendizaje mutuo son el sueño de todo líder:

efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad, bajos costos, competitividad, mejoramiento continuo, alta rentabilidad, desarrollo personal y crecimiento organizacional.

REFLEXIONES NO CONCLUSIVAS

Son muchos los principios y valores elementales que se dejaron atrás mientras nos adentrábamos en las profundidades del paradigma positivista, marco del conocimiento científico que nos mantuvo en la creencia de que, si no se podía comprobar mediante el método, no era ciencia. Afortunadamente, los investigadores actuales han abierto las puertas a nuevos paradigmas complementarios que admiten el estudio de los fenómenos a través de métodos cualitativos y de técnicas como la hermenéutica la cual nos permite interpretar y comprender los mismos desde una perspectiva humanista.

Es evidente que los tiempos han cambiado haciéndose cada día más vertiginosa la transformación organizacional, conceptual y material, derivada de la nueva comprensión que se tiene de las necesidades del ser humano dentro de ella. Sin lugar a dudas, fueron muchos los autores que, a través del tiempo, con sus aportes contribuyeron a la consolidación de los nuevos modelos gerenciales humanistas acordes con los requerimientos de la administración moderna.

En igual sentido y sobre la base de esas reflexiones, se presentó este ensayo con la finalidad de exponer el basamento para impulsar el desarrollo de una nueva y avanzada epistemología gerencial, cónsona con la realidad organizacional y social de la actualidad, pues tal como lo dijo el pensador Heráclito: “*nada es permanente, excepto el cambio*”, y de eso precisamente se trata de comprender como una organización tradicional puede llegar a convertirse en una organización abierta al aprendizaje.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Almarza, F. (2004). *La incertidumbre y el caos en el ámbito epistémico contemporáneo*. Epistemología, ética y gerencia. N° 5. Año 2004. ISBN: 1317-0031.
- Arbeláez, Serna y Díaz (2015). *Modelos Gerenciales, un marco conceptual*. Fondo Editorial Cátedra María Cano. 2da Edición.
- Ceberio, M. y Watzlawick P. (1998). *La Construcción del Universo*. Herder. Barcelona.
- De Bara, D. (2020) *¿Qué son los modelos mentales?* <https://blog.trello.com/es/que-son-modelos-mentales>
- Espinoza, F. (2011). *Diseño y construcción de organizaciones inteligentes*.
- León, R.; Tejada, E.; Yataco T., (2003). *Marco Las Organizaciones Inteligentes Industrial Data*, vol. 6, núm. 2.
- Muñoz, I y Mora, Y. (2012). *Organizaciones socialmente inteligentes y responsables*: Nueva Granada, Colombia.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition y Personality*, 9, 185-211.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica Grandio.
- Senge, P. (2005) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2da. Edición. Ediciones Granica S.A.
- Senge, P. (2010) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 10ª reimp. - Buenos Aires: Granica, 2010.
- Senge, P. (2012) *La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización*. Ediciones Granica S.A.
- Velásquez, G. (2018) *Marketing Puro. Modelos gerenciales*. <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>