

María A. Acurero O.

El Líder de cambio como palanca dinamizadora de la gestión universitaria desde la perspectiva de la organización inteligente

The Change Leader as a leverage lever for university management from the perspective of intelligent organization

María A. Acurero O.

macureroo@gmail.com

Universidad Politecnica Territorial de Falcón Alonso Gamero

Recibido: 26 de agosto de 2016
Aprobado: 6 de septiembre de 2016

RESUMEN

El propósito del artículo es argumentar el liderazgo de cambio para dinamizar la gestión universitaria desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes. Es una investigación documental, desarrollada mediante la técnica de análisis de contenido. El soporte teórico emerge de Senge (2012), en relación a la construcción de organizaciones inteligentes y al nuevo liderazgo; Drucker (1999), quien sustenta al líder de cambio en la gerencia del siglo XXI. Los resultados indican que la organización inteligente es donde la gente expande continuamente su aptitud para alcanzar las metas deseadas, cultivan nuevos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad y la gente aprende a aprender. Se destaca la “metanoia” o cambio de enfoque centrado en cambiar la forma de aprender, por tanto constituye el pilar dinamizador de la gestión universitaria. Se concluye que esta nueva perspectiva del liderazgo requiere de líderes que vean el cambio como oportunidad para gestionar la organización.

Descriptores: organización inteligente, liderazgo, gestión universitaria, cambio, metanoia

María A. Acurero O.

ABSTRACT

The purpose of the article is to argue the leadership change to boost university management from the perspective of smart organizations. It is a documentary research, developed by content analysis technique. The theoretical support emerges from Senge (2012), regarding the construction of intelligent organizations and the new leadership; Drucker (1999), who supports the leader of change in management of the XXI century. The results indicate that the intelligent organization is where people continually expand their capacity to achieve the desired goals, cultivate new patterns of thinking, collective aspiration is set free and people learn to learn. "metanoia" or change of approach focused on changing the way we learn is highlighted, therefore constitutes the dynamic pillar of the university management. We conclude that this new perspective of leadership requires leaders who see change as an opportunity to manage the organization

Descriptors: learning organization, leadership, university management, change, metanoia

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Venezuela a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) se está promoviendo la transformación de la Educación Universitaria para lograr la formación de talento humano exitoso e innovador y de ese modo propiciar la generación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico.

En ese sentido el sector universitario está sumergido en la búsqueda de estrategias que permitan transformar la gestión universitaria que hasta ahora ha permanecido sometida por viejos paradigmas y poder de este modo incluir nuevas estrategias y modos de hacer las cosas. Es importante tener en consideración, lo planteado por (Rojas de Uzcátegui y colaboradores, 2016), quienes señalan que

Es importante acotar que la gerencia actual demanda de gerentes capaces de poseer un enfoque integrador en sus estilos de pensamiento, que con el autocontrol, la autoevaluación y el autodescubrimiento, puedan direccionar el rumbo de las organizaciones frente a los niveles de incertidumbre, oscuridades y ruidos del complejo mundo en que vivimos. (p. 15).

María A. Acurero O.

Esto implica contar con líderes sistémicos que trabajen bajo una visión compleja e integral del contexto donde se desarrollan, involucrando así, acciones gerenciales que contribuyan a la organización a trabajar bajo premisas de crecimiento holístico, articulado a un trabajo sistémico propio de las organizaciones que aprenden continuamente para innovar y auto renovarse progresivamente.

En el presente artículo se presenta la perspectiva de la organización inteligente, abierta a los cambios y al aprendizaje planteada por Peter Senge, y así incluirla en la transformación de la gestión universitaria. Asimismo, se analizan las características del líder de cambio desde el punto de vista de Peter Drucker con miras a lograr la transformación de los integrantes de las organizaciones en nuevos líderes que se desempeñen como palancas dinamizadoras en la construcción de organizaciones inteligentes.

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Peter Senge (2012) en su obra la Quinta Disciplina inicia sus planteamientos describiendo cómo influye la percepción que tenemos acerca del mundo en la construcción de organizaciones inteligentes, por ello el autor plantea “destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas” (p. 11) cuando se abandona esta ilusión se puede iniciar la construcción de organizaciones inteligentes, esencialmente tomando en consideración que no estamos solos en el mundo, y que la organización es producto del trabajo en equipo de todos los que la integran que de una forma u otra están interconectados e interrelacionados.

Al respecto, las organizaciones Inteligentes para Senge (2012) son aquellas donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones del pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (p. 11). De esta aseveración se puede extraer la

María A. Acurero O.

importancia del aprendizaje continuo de las organizaciones vinculado de forma estrecha con la interconexión entre el mundo, la complejidad y el dinamismo de la propia organización.

Asimismo, es importante resaltar la importancia de distanciarse del viejo paradigma del liderazgo y empezar a creer que las organizaciones empezaran a cobrar relevancia en el futuro cuando descubran una nueva forma de liderar y poder así aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, un líder debe ser formador de nuevos líderes y así lograr la transformación de las organizaciones, y por supuesto de la universidad venezolana que está sometida aun a viejos paradigmas organizacionales.

En relación al aspecto del aprendizaje es importante destacar que la capacidad de aprender es innata en todo ser humano, por tal razón de acuerdo a lo planteado por Senge (2012) “las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestras vidas sino que amamos aprender” (p.12). Ahora bien, es necesario incorporar a la organización inteligente el trabajo en equipo, en donde un grupo de personas se profesa confianza, funcionan maravillosamente, se complementan mutuamente sus virtudes y tienen metas comunes más amplias que las metas individuales. Al lograr el trabajo en equipo, se aprende a lograr resultados extraordinarios en grupo y por ende se cultivan organizaciones inteligentes.

Es esencial que en toda gestión de organizaciones y por su puesto en lo que respecta a la gestión universitaria, todos los integrantes de la misma puedan complementarse, integrarse y trabajar en sintonía con la identidad de la organización: Visión, Misión, Objetivos y Valores.

En ese mismo orden de ideas, el autor mencionado propone que debe lograrse el dominio de ciertas disciplinas consideradas por él como vitales en la organización inteligente, las cuales se describen a continuación:

María A. Acurero O.

- **Pensamiento Sistémico:** todas las empresas humanas son sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo pueden tardar años en exhibir plenamente sus efectos mutuos incluso al formar parte de ese sistema de interrelaciones, normalmente lo que se hace es centrar la atención en observar las partes aisladas del sistema interrogándose acerca del porqué de los problemas no encontrando respuestas acertadas por esa fragmentación que se hace de la realidad. Son herramientas nuevas que suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva. Se puede decir que es una actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar. Toda persona debe comprender que no está aislada del sistema en donde se desenvuelve (mundo – organización) y debe aprender a percibir en términos de integridades, porque al intentar fragmentar la realidad no se encuentran respuestas acertadas a los problemas que se enfrentan.
- **Dominio Personal:** a través de esta disciplina las personas son capaces de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan, lo consigue dedicándose a un aprendizaje continuo. Por otro lado, permite aclarar y profundizar la visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, considerada como piedra angular de la organización inteligente. En esta disciplina se toma en cuenta las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización y la empresa constituida por personas que desean aprender.

Con el dominio de esta disciplina, todos los integrantes de la organización están conscientes de la interrelación que existe entre el aprendizaje individual y el organizacional, orientándolos hacia un mismo fin, que no es

María A. Acurero O.

más que lograr la organización inteligente, indudablemente necesaria en la actual gestión universitaria.

- **Modelos Mentales:** son imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, esta disciplina inicia con volver el espejo hacia adentro, poder extraer imágenes propias del mundo y someterlas a un riguroso escrutinio. Incluye la aptitud que permite tener conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos y así exponerlos a la influencia de otros.
Esta disciplina hace referencia en primera instancia a conocerse primero uno mismo, aprender a mirarse con los ojos mentales, y poder reconocer quien es cada ser, luego poder exponer las ideas y planteamientos para que sean sometidos a análisis de otros.
- **Construcción de una visión compartida:** se refiere a poder compartir una imagen de futuro que se desea crear, es difícil poder concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos. Es necesario, lograr que toda la gente esté unida en torno a una identidad y aspiración común, para alcanzar esta construcción se requiere que entre en juego el carisma del líder, al respecto, de acuerdo a lo planteado por Zalles (2012) el líder debe ser capaz de motivar, organizar, orientar y focalizar la atención (p.27) y de ese modo obtener una visión de futuro de la organización, en donde todos los integrantes estén de acuerdo con la misma.
- **Aprendizaje en equipo:** en esta esta disciplina el autor plantea como eje fundamental el diálogo, siendo la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto, en ese orden de ideas, acoto lo planteado por Habermas (2002) en referencia al diálogo siendo la “capacidad de clarificar a partir de un disenso entre los participantes” (p. 28). Asimismo, la disciplina del

María A. Acurero O.

diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Es importante destacar que actualmente la unidad fundamental de las organizaciones es el equipo, de allí la importancia de la disciplina del aprendizaje en equipo.

En ese mismo orden de ideas, Senge (2012) se refiere a la disciplina “como un corpus teórico y técnico, que se debe estudiar dominar para llevarla a la práctica” (p.20), entonces se plantea la interrogante de por qué el autor menciona llevar las disciplinas a la práctica, y es en virtud de que las mismas tienen un compromiso directo con el aprendizaje. Al respecto Habermas (2002) acota que “los conceptos de fundamentación y argumentación están íntimamente unidos o juegan un papel fundamental con el aprendizaje” (p.37) y ambos son aspectos claves para poder dinamizar la gestión universitaria y de eso modo transformar a la universidad en una organización inteligente, asimismo el mismo autor da importancia al aprendizaje en virtud de “poder elaborarse productivamente es el discurso teórico, es decir, mejorar la forma de argumentación” (p. 38).

En ese mismo orden de ideas, Senge (2012) plantea que “cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia” (p. 20), esta afirmación se entiende en el sentido de comprender que una empresa no puede ser “excelente”, sólo por haber alcanzado una excelencia permanente: siempre deber estar practicando la disciplina del aprendizaje, y todos sus integrantes deben estar conscientes de esta situación.

Para hacer un cierre de lo que es la conformación de la organización inteligente que permita dinamizar la gestión universitaria, se presenta un desafío a la organización que es poder integrar a las cinco disciplinas en conjunto, a propósito Senge (2012), fundamenta que el “pensamiento sistémico es la quinta disciplina”, porque es la disciplina que integra a las otras fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, de allí que el pensamiento sistémico siempre nos recuerda que el todo puede superar a la suma de sus partes (p. 21). En relación a

María A. Acurero O.

este enunciado Morin (2005), presenta la vinculación entre la complejidad y la empresa, y presenta una comparación entre una tela y la empresa, presentando en su planteamiento una primera etapa de la complejidad que teniendo un conocimiento básico de la misma, estos no ayudan a conocer las propiedades del conjunto, es decir, la tela es más que la suma de las fibras que la constituyen. Un todo es más que la suma de las partes que lo constituyen.

Es así que para Senge (2012), en el corazón de una organización inteligente debe haber un cambio de perspectiva: en vez de considerarse separados del mundo, se debe considerar conectados con el mundo: en vez de suponer que un factor externo es la causa de los problemas, reconocer que son los propios actos los causantes de los mismos. Entonces se debe tener presente que una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla, si se percibe que en el ámbito universitario hay cosas que no están funcionando de forma óptima se debe propiciar el cambio a partir del principio donde se reconoce capacidades de crear y modificar la realidad que estamos viviendo y esto podemos lograrlo alineando pensamiento y acción, es decir, actuando con coherencia.

CAMBIO DE ENFOQUE PARA DINAMIZAR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Para conformar organizaciones inteligentes Senge (2012) plantea una *metanoia*, que de acuerdo al autor se puede traducir como un “cambio de enfoque o desplazamiento mental” (p. 23), y eso debe suceder en toda organización que está abierta a un aprendizaje continuo, expandiendo su capacidad para crear su futuro, con este término el autor plantea poder captar el significado profundo del aprendizaje que actualmente es considerado como una simple adquisición de conocimientos, por lo tanto, es importante comprender que el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.

María A. Acurero O.

Por medio del aprendizaje se capacita, o mejora para hacer algo que antes no se podía hacer. A través de él se percibe nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Al respecto Manucci (2004) sostiene que “la mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás. Es percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella.” (p. 4), aprender de la dinámica del entorno permitirá gestionar en la incertidumbre y de ese forma convertir a la universidad en una organización inteligente. Esa “metanoia” o cambio de enfoque a la que hace referencia el autor se basa primordialmente en cambiar la forma como se aprende a partir de lo que ocurre en el entorno incluso aprender de los errores.

Para poder trascender a la “Metanoia”, se debe identificar de acuerdo a Senge (2012) las siete barreras para el aprendizaje (p. 29):

- Yo soy mi puesto: al respecto el autor plantea que las personas se creen tan dueñas de sus puestos de trabajo que incluso lo llegan a confundir con su identidad. Es costumbre escuchar a las personas cuando se les interroga como se ganan la vida describen es las tareas que realizan día a día y no el propósito de la empresa, se dedican a hacer una sola actividad y la asumen como suya, lo que ocasiona que no sean capaces de aprender algo nuevo y adaptarse a los cambios y nuevos retos de la organización. Para Zalles (2012), el trabajo adaptativo “es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas.” (p. 29) y eso es lo que se desea lograr en todos los integrantes de las organizaciones universitarias la reincorporación de valores, creencias e incluso de costumbres y formas de hacer las cosas, se debe caminar hacia la innovación.

María A. Acurero O.

- El enemigo externo: Generalmente cuando algo sale mal en la organización, lo primero que se busca es un culpable externo. Este factor es consecuencia de “yo soy mi puesto” porque cuando un empleado se dedica sólo a su puesto de trabajo, lo asume como suyo y cree plenamente que lo hace a la perfección y por eso siempre cuando se presenta algo se buscan culpables externos, sean dentro o fuera de la organización y cierra los ojos al auto descubrimiento, y de allí poder potenciar el aprendizaje organizacional. En este factor, debe considerarse la formación de líderes, al respecto Palmar (2009) plantea que para llegar a ser un líder deben lograrse tres aspectos: “es un proceso de autodescubrimiento, de un continuo autoaprendizaje y se debe liderar primero su cuerpo, dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje” (p. 16). Esta barrera es muy común en el ámbito universitario, porque los integrantes de las organizaciones se creen dueños de sus puestos y se resisten a ser rotados en sus funciones, una recomendación que permita superar esta barrera es implementando rotaciones continuas, así cada integrante puede comprender lo que se hace en diferentes puestos de trabajo y reconocer que con el autodescubrimiento podrán reconocer que son capaces de lograr grandes cosas.
- La ilusión de hacerse cargo: el autor presenta aquí los términos de proactivo y reactivo y hace referencia a la forma como se abordan los problemas de la organización, no se debe ser reactivo y esperar a que algo suceda para buscar las soluciones pero del mismo modo se debe tener cuidado con ser proactivos y querer solucionar el problema visto desde un punto de vista limitado y solucionar solo lo externo al problema y no la raíz, teniendo conocimiento de cual es el origen del mismo, se deja a un lado para que sea asumido por otro. Al dejar esta ilusión a un lado las personas deben tener actitud visionaria y preventiva. Otro aspecto que en

María A. Acurero O.

esta barrera Senge (2012) menciona es que la proactividad “es un producto de nuestro modo de pensar y no de nuestras emociones”, (p.32) es decir, se debe tener mucho cuidado cuando se involucra las emociones en la toma de decisiones, porque puede ocasionar que se tomen las decisiones menos recomendadas a la situación planteada.

- La fijación de los hechos: esta es una gran barrera de acuerdo al autor porque la organización se preocupa de hechos inmediatos, siendo estos los que dominan las decisiones empresariales, destaca en esta barrera la influencia de los medios informativos que solo reportan acontecimientos inmediatos, lo que ocasiona que el aprendizaje dentro de la organización sea prácticamente nulo debido a que el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. El autor finaliza la descripción de esta barrera con el siguiente planteamiento “Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.” (p. 33). Asimismo, Manucci (2004) menciona que cuando “la organización tiene un recortado sistema de interpretación sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad”, considerando que el entorno corporativo es mucho más amplio que lo que la organización considera (p. 5). Es necesario, para ver otras cosas del entorno organizacional, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad, no es otra cosa que ampliar la percepción.
- La parábola de la rana hervida este problema de aprendizaje se relaciona con la forma como estamos acostumbrados a percibir los problemas, ya que comúnmente estamos preparados a percibir cambios repentinos y no a cambios lentos y graduales, el autor sugiere para aminorar este problema de aprendizaje que debemos disminuir el ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil que a menudo allí es

María A. Acurero O.

de donde provienen las peores amenazas. Por otro lado, es importante comprender que siempre se está sumergido en cambios constantes, Molina (2011) hace referencia a que existe la tendencia a confundir procesos de cambio constante con momentos de crisis. Pero, si se mira bien, el cambio siempre se da: cambiar es dejar la comodidad, es tener que moverse aunque no se desee... pero cambiar es la única forma de saber que estamos vivos... y de crecer, este planteamiento debe ser aplicada en todo proceso de gestión por los integrantes de la organización y así superar esta barrera.

- La ilusión de que se aprende con la experiencia, el autor demuestra con esta barrera que sí es cierto que se aprende con la experiencia, pero sólo en el caso en donde las consecuencias de los actos se puedan palpar directamente. Pero ¿Qué pasa cuando las consecuencias de nuestros actos trascienden el límite de nuestro horizonte? En este caso se vuelve imposible aprender a partir de la experiencia directa, el autor menciona que cada uno de nosotros tiene un horizonte de aprendizaje, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Si bien es cierto que se aprende de la experiencia nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de las decisiones más importantes, para superar esta barrera debemos estar conscientes de las decisiones que se toman y poder representar cómo será el comportamiento de esa decisión en un período largo de tiempo, por otro lado, los integrantes de la organización que de acuerdo al autor tienen memoria a corto plazo deben aprender a expandir su memoria y hacer referencia a cómo las grandes decisiones probablemente no reflejen consecuencias inmediatas sino luego de transcurrido un período largo de tiempo.

María A. Acurero O.

Una aplicación de esta barrera en la gerencia universitaria es hacer cambios en los planes de estudio, y no ver sus consecuencias hasta que puedan egresar los primeros profesionales en el área específica, otro gran ejemplo es cuando se da inicio a los proyectos socio integradores, y sólo podemos obtener los resultados finales solo después de haber transcurrido un lapso de un año, es importante en este caso implementar mecanismo de evaluación y control que permitan realizar ajusten antes de la finalización del proyecto.

- El mito del equipo administrativo: la creencia de que el equipo administrativo está formado por un grupo de personas capacitadas en resolución de todos los problemas, es limitante porque puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo administrativo no tenga capacidad para resolver determinados problemas, el autor destaca que la educación no capacita para admitir que no conocemos la respuesta ante una situación específica. Ese proceso bloquea nuestra comprensión de aquello que amenaza, se está frente a equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados. Es importante en la gestión de cualquier organización y por supuesto en la universitaria, caso tratado en este artículo, contar con equipos de personas que sepan actuar con humildad en donde puedan reconocer que no se las saben todas, y buscar apoyo en otros equipos y de esta forma solventar los problemas que se presentan y de ese modo optimizar el aprendizaje.

María A. Acurero O.

LÍDER DE CAMBIO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Drucker (1999) inicia su planteamiento en relación al rol del líder dentro de un proceso de cambio con la siguiente afirmación “El cambio no se puede administrar. Solamente podemos mantenernos adelante de él” (p.103), en la actualidad ya se ha aceptado que el cambio es inevitable y que se está inmerso continuamente a cambios dentro de cualquier organización, el problema se presenta en la forma como se enfrenta el mismo, en relación a esta idea el autor afirma que si no se aprende a liderar el cambio dentro de una organización la misma no va a sobrevivir, en períodos de cambios veloces, los únicos que sobreviven son los líderes de cambio.

El mismo autor propone como desafío central de la gerencia del siglo XXI es que la organización se convierta en líder de cambio, viendo el cambio como una oportunidad, sabe encontrar los cambios y como aprovecharlos tanto dentro como fuera de la organización. Al respecto es conveniente mencionar el planteamiento de Zalles (2012) en relación al rol del líder, el cual “debe movilizar un trabajo adaptativo, motivando, organizando, orientando y focalizando la atención” (p. 27).

Para Zalles, este trabajo adaptativo resulta ser un desafío al líder quien requiere de un aprendizaje continuo y abordar los conflictos entre los valores de las personas, o al menos reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas (p. 29)

Drucker (1999), plantea que para ser líder de cambio es necesario cumplir algunos requisitos, los cuales se describen a continuación:

- Políticas de cambio: Ser un líder de cambio amerita tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya está haciendo como de hacer cosas nuevas y diferentes, para esto es conveniente tener políticas encaminadas a que el presente sea forjador del futuro. Como primera política se debe *abandonar el ayer*, es decir liberar todo aquello que ha dejado de contribuir a

María A. Acurero O.

producir resultados. Aguerro (2007) plantea que se planea en un intento de asegurar que el futuro resulte de tal forma que se aproxime a la manera como lo deseamos (p. 4)

La siguiente política necesaria es el *mejoramiento organizado*, todo lo que la empresa haga interna o externamente debe mejorarse sistemática y continuamente. Estas mejoras acaban por transformar a la organización, generando innovación en productos y servicios, generan procesos nuevos, es decir generan cambios fundamentales. En este orden de ideas, Manucci (2004), señala que “los cambios ocurren cuando las organizaciones enfrentan situaciones que no esperaban, que no estaban dentro de sus expectativas” (p. 4).

La tercera política hace referencia al *aprovechamiento del éxito*, claro está que no pueden desconocerse los problemas y los mismos deben enfrentarse pero es conveniente que el líder de cambio comprenda que debe concentrarse también en las oportunidades, para ello se debe aprovechar los éxitos propios y edificar sobre ellos, esta política terminará generando también innovaciones auténticas, que es una de los aspectos que actuará como palanca dinamizadora dentro de una organización inteligente. Mannuci (2004) en relación al aprovechamiento del éxito expresa que se debe tener la certeza de que se está sumergido en un entorno cambiante y para que una empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno, es necesario “aumentar su complejidad aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento)” (p. 2). Es importante en este aspecto que el líder de cambio comprenda como gestionar en entornos cambiantes y al mismo tiempo lograr el éxito de la organización.

- Creación del cambio: para que una organización sea exitosa como líder de cambio es necesario diseñar políticas sistemáticas de innovación, esto

María A. Acurero O.

permite lograr que todos los integrantes de la organización vean el cambio como una oportunidad. Drucker (1999), en este aspecto menciona unas “ventanillas de oportunidad”, es decir, descubrir cambios que sean oportunidades y entre las mismas: éxitos y fracasos inesperados, incongruencias, cambios en el mercado, cambios demográficos e incluso de significado y percepción y los conocimientos nuevos (p. 120), ante cualquiera de estas ventanillas la interrogante debe ser: ¿Es esta una oportunidad para innovar?, hay que tener en cuenta que la innovación no es un destello de genialidad, por el contrario exige trabajo duro.

Por tal razón, hay que estar pendiente de tres trampas que deben evitarse

(a) Oportunidad de innovación que no concuerda con las realidades estratégicas, (b) Confundir novedad con innovación, la innovación crea valor y la novedad sólo diversión y (c) confundir movimiento con acción.

- La experimentación: se debe hacer algo para poder administrar los riesgos que trae consigo el cambio, para ello el autor plantea usar la experimentación como una forma de ensayar primero a pequeña escala, esa prueba experimental resulta bien, si se descubren en ella los problemas que nadie había previsto pero también se descubren oportunidades, lo que ocasiona que el riesgo al cambio se minimice (p. 122). Dentro de este requisito se plantea que el líder de cambio debe manejar dos presupuestos: el primer presupuesto del líder de cambio es el de operación, generalmente es del 80 al 90 por ciento de gastos totales, y un segundo presupuesto por separado que es para afrontar el futuro, este permanece estable en épocas buenas y malas, rara vez corresponde a más del 10 al 12 por ciento de los gastos totales de una empresa, este presupuesto debe incluir los gastos para aprovechar el éxito, la idea de este presupuesto es reflejar el compromiso de forjar el futuro y de adelantarse al cambio.

María A. Acurero O.

- Cambio y continuidad: tradicionalmente todas las instituciones trabajan con miras a la continuidad, pero en la actualidad se debe hacer un esfuerzo especial por ser receptivas al cambio y por ser capaces de cambiar. El líder de cambio de acuerdo al planteamiento de Drucker (1999), está diseñado para el cambio, sin embargo precisa también de la continuidad, todos los involucrados con la organización deben tener conocimiento de donde están ubicados, hacia donde van, cuales son los principios y normas de la organización. Ante este hecho el autor propone que cuanto más organizada una institución con miras a hacerse líder de cambio, tendrá que equilibrar el cambio veloz con la continuidad, este equilibrio exige una labor constante en materia de información, en función de evitar las sorpresas, darle continuidad a los principios de la organización. El equilibrio que se menciona debe estar reflejado en la remuneración, le reconocimiento y los premios dirigidos a los innovadores y a los que aportan un mejoramiento continuo.
- La hechura de futuro: primeramente Drucker (1999) plantea que “se debe tener presente que los cambios no son meramente económicos sino por el contrario el cambio se sumerge en todas las áreas, incluso cambio de la visión del mundo” (p. 131). En este requisito el autor contempla que no se puede considerar que el mañana será igual que el ayer, tomando en cuenta que los cambios no son previsibles, en este caso para el autor la única política con probabilidades de éxito es la de procurar forjar el futuro. Se destaca en este requisito lo planteado por Manucci (2004) quien afirma que definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones, implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La definición del presente determina la visión del futuro y viceversa (p. 1). Todo líder de cambio debe estar consciente de este planteamiento, destacando el valor del diálogo e intercambio de información entre todos los integrantes del equipo.

María A. Acurero O.

CONSIDERACIONES FINALES

- Para poder fomentar la organización que aprende de acuerdo a lo planteado por Peter Senge deben poner en acción cinco disciplinas: Dominio Personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento Sistémico esta última integra a todas las disciplinas en un mismo cuerpo teórico de teoría y práctica siempre nos recuerda que el todo puede superar a la suma de sus parte.
- La universidad debe trascender a una organización inteligente a través del empleo de la metanoia, o cambio de enfoque, el cual viene representado por un entendimiento profundo del significado de aprender en donde se debe comprender que el verdadero aprendizaje no es la absorción de información sino por el contrario buscar la capacitación para hacer algo que antes no se podía, aprender a percibir nuevamente el mundo y la relación con él y ampliar la capacidad de crear, para formar parte del proceso generativo de la vida, es importante incluir en esta construcción de la organización inteligente que cada integrante de la misma se sumerja en un proceso de autodescubrimiento y así reconocer su valor y eso le despierte la necesidad de involucrarse en un continuo aprendizaje.
- Reconocer cuales son las barreras que impiden el aprendizaje y de ese modo poder crear organizaciones inteligentes, es importante en este caso dejar abierta la creatividad e innovación de todos los integrantes del equipo. El planteamiento esencial no es solo reconocer las barreras sino superarlas una de las sugerencias es someter a los integrantes de la organización a rotaciones continuas, y hacerles ver que están capacitados a desenvolverse en diferentes áreas, en la toma de decisiones se debe comprender que no se pueden involucrar las emociones.
- Comprender que siempre hay cambios, y que hay cambios que no son repentinos sino graduales y que muchas veces estos son los que traen los

María A. Acurero O.

peores efectos, es importante que el líder de cambio al tomar decisiones este consciente que muchas de ellas no tienen efectos en la inmediatez, sino a largo plazo, por tal razón se deben tomar decisiones reconociendo que efectos podría tener la misma no solo a corto plazo sino en un futuro lejano.

- Cinco requisitos fundamentales debe cumplir toda organización que desee ser líder de cambio: establecer políticas para el cambio; creación del cambio a partir de la innovación; la experimentación para ser ensayos a pequeña escala y detectar problemas y oportunidades que no se habían previsto, en este requisito se habla del doble presupuesto, el de operación y el de futuro; equilibrar el cambio y la continuidad ambos son fundamentales en la organización y la hechura de futuro, descartando la consideración que el mañana será igual que el ayer.
- Es recomendable que en la Gestión Universitaria se aprenda a aprovechar los problemas como oportunidades para cambiar e innovar y poder obtener resultados diferentes, es necesario que todos los involucrados con la universidad tengamos la capacidad de cambiar de enfoque y comprender que las cosas deben hacerse de forma diferente si se desea obtener resultados distintos.
- Un planteamiento final, es aprender a definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones, esto puede lograrse a partir de un enlazamiento entre la percepción individual de todos los integrantes de la organización, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. Todo líder de cambio debe estar consciente del valor del diálogo e intercambio de información entre todos los integrantes del equipo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Aguerro, I. (2004). Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). Buenos Aires. Argentina. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

María A. Acurero O.

2. Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Caracas. Venezuela. Editorial Norma. S.A.
3. Habermas, J. (2002). Teoría de la Acción Comunicativa I. *Racionalidad de la acción y racionalización social*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Taurus.
4. Manucci, M. (2004). La gestión de la incertidumbre. El desafío del liderazgo en Contextos inestables. Caracas. Venezuela. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigaciones y Postgrado.
5. Molina, J. (2011). Charla: Buen timón en mar picada. Disponible en: <https://juegosgerencialescun.wikispaces.com/file/view/Buen+tim%C3%B3n.pdf>. Recuperado el 30 de junio 2016.
6. Morin, E. (2005). Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona. España. Editorial Gedisa.
7. Palmar, Y. (2009). Liderazgo en tiempos de crisis. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-tiempos-crisis>. Recuperado el: 17 de mayo de 2016.
8. Rojas de Uzcátegui., B., Molleja, E., & Morles, M. (2017). EL AUTOLIDERAZGO: UNA VÍA PARA EL PENSAMIENTO COMPLEJO EN LA GERENCIA PÚBLICA. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(1), 43-59. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/147>
9. Senge, P. (2012). La Quinta disciplina. *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.
10. Zalles, J. (2012). "Liderazgo. Un concepto en evolución". Cuadernos democráticos No. 3: 5-68. Quito: KAS-solugraf.