

## GERENCIA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN<sup>1</sup>

Faber Andrés Alzate Ortiz<sup>1</sup>

[faber.alzate@uniminuto.edu](mailto:faber.alzate@uniminuto.edu)

Jorge Eliecer Rivera Franco<sup>2</sup>

[jerivera@ucm.edu.co](mailto:jerivera@ucm.edu.co)

Milton Esteban Sierra Cadavid<sup>1</sup>

[msierracada@uniminuto.edu.co](mailto:msierracada@uniminuto.edu.co)

<sup>1</sup>Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Colombia

<sup>2</sup>Universidad Católica de Manizales. Colombia.

Recibido: 19/07/2019 Aceptado: 24/11/2019

### Resumen

En este ensayo se realiza un análisis sobre la necesidad de integrar la relación gerencia - aprendizaje organizacional en los procesos de gestión de las instituciones educativas y la trascendencia hacia su consolidación como organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, organizaciones que gestionan el conocimiento y la innovación, condiciones sine qua non para alcanzar la competitividad y sostenibilidad de las mismas. En este sentido se abordan y sustentan lineamientos y estrategias sugeridas para un trabajo consciente por parte de todos los actores de la organización educativa. El escrito discurre alrededor de tres ejes de análisis: el aprendizaje como estrategia gerencial y de gestión; el aprendizaje como motor de desarrollo y competitividad organizacional y el aprendizaje como elemento gerencial potenciador de mundos posibles en la institución educativa. El texto combina los planteamientos de autores y referentes teórico-conceptuales reconocidos con los planteamientos de los autores del texto y triangula la información con el análisis de situaciones de la realidad institucional educativa.

El documento es un aporte sencillo pero sentido que lleva a la reflexión y decisión de los actores educativos que a él tengan acceso, invitándolos a penetrar en las nuevas rutas del desarrollo organizacional educativo que exige el mundo del siglo XXI.

**Palabras Clave:** Aprendizaje organizacional, Gerencia educativa, Gestión del conocimiento, Cambio, Sostenibilidad, Mundo posible.

## GESTÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO

### Resumo

Neste ensaio é realizado uma análise da necessidade de integrar a relação gestão-aprendizagem organizacional nos processos de gestão das instituições educacionais e a transcendência para sua consolidação como organizações inteligentes, organizações que aprendem, organizações

---

<sup>1</sup> Este artículo deriva de los ejercicios de investigación adscritos a los grupos: Grupo de Estudios e Investigaciones Educativas y Pedagógicas –GEIEP de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO y Grupo de Investigación Sistemas Integrados para la Gestión –SIG de la Universidad Católica de Manizales. No obstante, las categorías “aprendizaje organizacional” y “gestión del conocimiento” han sido tratadas teóricamente de conformidad con la investigación que adelanta el profesor Faber Andrés Alzate Ortiz en el Posdoctorado en Gestión de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacin –URBE.

que gerenciam o conhecimento e a inovação, condições *sine qua non* para alcançar a competitividade e sustentabilidade delas. Nesse sentido, são abordados os atores da organização educativa. O ensaio discorre ao redor de três eixos de análise: a aprendizagem como estratégia gerencial e de gestão; a aprendizagem como motor do desenvolvimento y competitividade organizacional; e a aprendizagem como elemento gerencial potenciador dos mundos possíveis da instituição educativa. O texto combina os posicionamentos de autores e referentes teórico-conceituais reconhecidos com os dos autores do ensaio

**Palavras Chave:** Aprendizagem organizacional. Gerencia Educativa. Gestão do conhecimento. Mudança. Sustentabilidade. Mundo Possível.

### Abstract

This article analyzes the need to integrate the relationship management - organizational learning processes of educational management and transcendence towards consolidation as learning organizations, learning organizations, organizations that manage knowledge and innovation, conditions *sine qua non* for achieving competitiveness and sustainability of the same. In this sense are addressed and support guidelines and suggested strategies for conscious work by all the actors of the educational organization. The writing runs around three areas of analysis: learning as managerial strategy and management, learning and development as an engine of competitiveness and organizational learning as managerial enhancer element of possible worlds in school. The text combines the approaches of authors and references recognized conceptual theoretical approaches of the authors of the text and triangulates the information with the analysis of situations of educational institutional reality. The paper is a contribution Quite sense that leads to reflection and decision of the educational actors who have access to him, inviting them to enter new routes educational organization development world demands XXI century world.

**Keywords:** Organizational Learning, Educational Management, Knowledge Management, Change, Sustainability, World possible.

### Introducción

La institución educativa es nicho de vivencias y procesos humanos y organizacionales diversos, que canalizados desde la gerencia educativa se convierten en oportunidades de mejora y crecimiento. Estas situaciones tienen como protagonistas a sus integrantes, seres humanos en constante crecimiento y construcción, con un motor vital: sus proyectos de vida individual y colectivo.

Podría decirse que las organizaciones educativas más que cualquiera otras, tienen una esencia humana que se moviliza a partir de dos elementos presentes en ambos proyectos de vida: son el conocimiento y la experiencia. Estos son componentes de la existencia de cada persona. A lo largo de la vida el ser humano adquiere conocimiento que le permite interactuar y enfrentar los retos y desafíos del medio; el cotidiano vivir le va proporcionando experiencia. Surge en este entorno un tercer elemento vital para su desarrollo en las esferas privada y pública: es el

aprendizaje permanente, un proceso originado en los sentidos y en el cerebro, que le posibilita la adquisición de conocimiento (Covey, 2004). El aprendizaje se realiza a partir de múltiples operaciones mentales o intelectuales que ejecuta el cerebro; captar, aprehender, analizar, sintetizar, asociar, comparar, clasificar, comprender, interpretar, argumentar, conceptualizar, inferir, transferir, son algunas (De Zubiría, 2007). Gracias a ellas se van estructurando en el cerebro redes conceptuales que integran sus saberes, conocimientos y prácticas, los que son parte de su vivencia diaria.

Aprender es un proceso que no acaba y que realimenta permanentemente las ideas, concepciones y actuaciones de las personas, durante toda su vida, en todos los escenarios de actuación (Sabina & Mella, 2003).

En la organización educativa se realizan, se viven y se animan estos procesos de aprendizaje, intencionada o inintencionadamente; pero no únicamente en los estudiantes; es en todos los actores. Para hacer posible el aprendizaje de los estudiantes primero deben aprender docentes y directivos: aprender cómo gestionar, aprender cómo aprender y aprender cómo enseñar; aprender cómo gerenciar su trabajo para que sea lo más efectivo posible. Hacia esa relación entre gerencia y aprendizaje organizacional se enfoca el presente escrito. Para ello se proponen tres ejes de análisis: el aprendizaje como estrategia gerencial y de gestión; el aprendizaje como motor de desarrollo y competitividad organizacional y el aprendizaje como elemento gerencial potenciador de mundos posibles en la institución educativa.

### **1. El aprendizaje como estrategia gerencial y de gestión en la organización educativa:**

El aprendizaje es elemento clave para la gerencia de una organización, más aún la educativa. Los procesos de formación y aprendizaje permanente deben ser el eje vertebral de la gerencia institucional. Contar con un personal formado y que aprende continuamente garantiza calidad, eficacia y eficiencia en el servicio (Senge, 1999). El aprendizaje es requisito para que el integrante de la organización sepa hacer las cosas bien. Podría transferirse el tema de las competencias integrales a la gerencia. El gerente, en este caso el Rector, debe preocuparse por fomentar competencias en sus funcionarios, que se constituyan en conocimientos, habilidades, destrezas y valores para el cumplimiento de su misión. Es preciso recordar el concepto de competencia como “un saber en contexto”, constituido por tres elementos: el saber, el saber hacer y el saber hacer en contexto (Villada, 2001).

Un personal bien entrenado o formado es factor de éxito. Para ello el Rector debe hacer uso de las posibilidades y recursos al alcance. Dentro de la organización existe siempre personal formado en diferentes campos o áreas del conocimiento que tienen que ver con los conocimientos generales requeridos por la organización. Por otra parte existen talentos potenciales implícitos o explícitos en algunos integrantes, que pueden aprovecharse en beneficio institucional y de todo el personal. Senge, 2006, en su libro *La Quinta Disciplina en la práctica*, habla de las “ruedas de aprendizaje” como estrategia de gestión para fortalecer el conocimiento y las competencias en la organización. En este sentido la alta gerencia de la institución educativa debe identificar sinergias o potencialidades en sus integrantes y crear posibilidades o estrategias para ponerlas en escena, de manera que beneficien a la organización a la vez que se convierten en nicho de aprendizaje para todos (Gerencia y aprendizaje organizacional, Módulo III. Gerencia Educativa UCM, 2012). Las ruedas de aprendizaje son conocimiento en escena, que fortalece la gestión y procesos de la empresa educativa. Otra de las tácticas que puede implementar la gerencia educativa es el establecimiento de un sistema de incentivos y estímulos para el personal que se prepare y ponga al servicio de la institución su conocimiento. “Un talento humano, reconocido, estimulado, es eje de desarrollo de la institución y elemento generador de calidad educativa” (Proyecto de investigación *Sentidos de la Gestión de la Calidad UCM*, 2010, p. 36).

Como puede evidenciarse gerencia y aprendizaje van de la mano. Esto se ratifica cuando se acogen planteamientos como el de Peter Drucker, 2004, quien en su libro *La Sociedad postcapitalista*, afirma que “esta es una sociedad postcapitalista, una sociedad del conocimiento” (pág. 97). Según Drucker “quien tiene el conocimiento tiene el poder”; ya el poder no se centra en quien tiene el dinero, sino en quien tiene el conocimiento; este planteamiento se aplica a la organización educativa, la cual debe convertirse en una entidad que aprende continuamente, que adquiere conocimientos y genera condiciones para un desarrollo sostenible y sustentable<sup>2</sup> (*La educación ambiental y la globalización. Revista Iberoamericana de educación*, 2006); una institución eficiente y autogestionaria, que se valga por si misma, sin depender de otras entidades.

---

<sup>2</sup> Dentro del contexto de la presente reflexión se entiende por Desarrollo Sostenible: aquel entendido como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles lo que genera en la entidad una capacidad de vivir con lo que se tiene. Desarrollo Sustentable: entendido como aquella capacidad de la organización de que a partir de lo que se tiene se produzca más.

Por otra parte para la gerencia educativa el aprendizaje significa cambio; el aprendizaje como factor de cambio y modernización de la institución educativa parte de la movilidad paradigmática, del pensamiento crítico, del abandono de certidumbres y firmezas que limitan y producen parálisis, estaticidad en la organización y en sus integrantes. El aprender abre la mente y genera nuevas visiones, nuevos imaginarios, nuevos horizontes, que enriquecen y dinamizan el quehacer institucional. El mundo cambia y la única manera de que la institución cambie y responda a las nuevas realidades del mundo, es mediante el aprendizaje continuo (Zimmermann. 1998). Recordemos el concepto de “organizaciones que aprenden” trabajado por Peter Senge en su obra “La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” (1999); Senge define a la organización que aprende como una organización de mente abierta, con gerentes líderes, humildes y abiertos a toda posibilidad de formación; una organización con capacidad para recibir, analizar y apropiar, para referenciarse comparativa y competitivamente, para dar y recibir conocimiento, para renovarse cada día y como lo afirma Covey en su obra “Siete hábitos de la gente altamente efectiva” (2005) “afilarse permanentemente” a la caza de posibilidades de aprender y crecer (p. 81).

El aprendizaje para la gerencia educativa es generador de nuevas visiones y realidades. Un personal formado y actualizado ve la organización con visión de futuro; devela nuevos horizontes estratégicos, nuevos caminos de acción. Por ello la formación y las oportunidades de aprendizaje se deben concebir como inversión; es renovar el capital intelectual de la institución educativa, el que se convierte en el más preciado tesoro; capital que puede ser tangible o intangible pero que es base que permite competir a la organización (Beazley, Boenisch y Harden, 2004). El aprendizaje genera nuevo conocimiento y el conocimiento genera innovación. Toda organización educativa debe ingresar en la era de la innovación constante como “plus” o valor agregado; solo así podrá sostenerse y competir con el acelerado cambio global (Plan Nacional de desarrollo “Hacia la Prosperidad democrática” Visión 2010 – 2014.)

El aprendizaje como movilizador del ciclo acción –reflexión – acción, como generador de visión sistémica, como generador de valor agregado:

En los tres niveles gerenciales de la organización educativa: alta gerencia, gerencia media y gerencia operativa <sup>3</sup> el ingreso de nuevo conocimiento mediante procesos de

---

<sup>3</sup> La alta gerencia está conformada por el nivel directivo (Consejo Directivo, Consejo académico y rectoría, la gerencia media por el nivel táctico (las coordinaciones y jefaturas de área) y la gerencia operativa por cada uno de los docentes, personal administrativo y de servicios generales de la organización.

aprendizaje, debe generar ciclos de acción – reflexión – acción, que enriquecen los referentes conceptuales, la práctica y la praxis de la misma. Estos ciclos tienen como producto conocimiento analizado, decantado, discernido, útil para mejorar el servicio y por lógica la sostenibilidad y competitividad de la organización en el contexto; dicho conocimiento es valor agregado que trasciende este concepto para convertirse en una fortaleza o capital institucional. Por otra parte, cuando el conocimiento se genera con objetividad se enriquece la visión sistémica de la organización robusteciendo la estructura organizativa general. Retomado y dinamizado desde la alta gerencia, el aprendizaje organizacional debe generar y fortalecer la visión compleja de la organización, visualizándola como un todo sinérgico cuya potencialidad es mayor a la sumatoria de sus partes (Calvo Martínez, 2008).

El aprendizaje como generador de procesos de participación y liderazgo: Finalmente dentro de la concepción del aprendizaje como estrategia gerencial y de gestión de la organización educativa, es necesario retomar su visión como factor impulsor y vigorizador de los procesos de participación y liderazgo. Es indiscutible que una persona o colectividad formada, en proceso de aprendizaje constante, tiene mayores fortalezas intelectuales y mayor visión, traducidas en oportunidades para expresarse y participar activamente en la vida organizacional. Puede con autoridad tener palabra en los espacios de análisis y construcción del proyecto de vida colectivo, en la cotidianidad de la vida institucional. Entre mayor sea el nivel de participación mayores y crecientes serán los niveles de liderazgo en la organización. Los líderes son personas de mente abierta, con una actitud de aprendizaje permanente y una movilidad de pensamiento alta, otorgada por el estudio, la formación y el aprendizaje continuo (Blanchard, 2007).

## **2. El aprendizaje como motor de desarrollo y competitividad organizacional:**

Gerencia y aprendizaje van de la mano en el asunto de la delegación y empoderamiento de los actores de la organización educativa. Cuanto más formada esté la persona mayor será la confianza de la gerencia para delegarle responsabilidades y respaldarlas con autoridad para la toma de decisiones, lo que directamente conlleva a niveles crecientes de empoderamiento individual y colectivo, para el caso último, de los equipos de trabajo (Mahieu, 2007). Cuando la delegación y empoderamiento tienen en su base procesos de aprendizaje y experiencia creciente de los empoderados, la confianza otorgada por los directivos es correspondida generalmente de manera amplia y suficiente por los primeros. Se genera así trabajo en red y trabajo en equipo, lo

que acompañado por una dialogicidad creciente y el trabajo en torno a proyectos colectivos, trae como resultado el éxito y el alcance de metas en el corto, mediano y largo plazo. Esta dialogicidad (diálogo abierto y pluralista) es elemento inherente al trabajo en red y genera el mejoramiento constante de los procesos de comunicación en la organización educativa; también fortalece y aumenta el caudal mismo de conocimientos, ya que cuando un conocimiento es puesto en escena se fortalece a partir de la interlocución académica, las miradas intersubjetivas y los análisis y nuevos interrogantes que suscita; se genera así una dinámica de apertura – cierre – apertura en el manejo del conocimiento, que constantemente abre puertas de aprendizaje, de trabajo y nuevas miradas a la organización y su entorno (Senge, 2006).

Con fundamento en la relación gerencia – aprendizaje organizacional, se generan procesos de gestión del conocimiento como parte del desarrollo institucional:

Los conocimientos adquiridos y puestos en escena deben circular y ser aprovechados estratégicamente por la alta gerencia de la organización; los procesos de aprendizaje convocan a determinar los conocimientos que posee la institución, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva. Se debe recordar lo expresado en líneas anteriores por Drucker en su obra *La Sociedad postcapitalista* (2004): “quien tenga el conocimiento tiene el poder” y lograr que la organización y sus integrantes sean conscientes de ello es una ganancia vital. El conocimiento como información analizada y organizada eleva la rentabilidad de la institución y su competitividad presente y futura. Como el período de vida del conocimiento es cada vez más corto (Carballo, 2006), se requiere reforzar continuamente los procesos de formación, el trabajo en equipo y la dinámica de las ruedas de aprendizaje organizacional.

Otro de los aspectos que es necesario aprovechar y fortalecer alrededor de este asunto es el de la tecnologías de la información y la comunicación, las cuales brindan multiplicidad de oportunidades en el manejo de la información y la potenciación del conocimiento para la organización.

La gerencia del conocimiento y del capital intelectual, su puesta en escena al servicio de las comunidades educativas y su proyección en la generación de identidad y valor agregado organizacional, redundan en el posicionamiento, cumplimiento de la misión y trascendencia social de la Institución educativa.

Otro factor de cambio, innovación y competitividad en torno a la gerencia y el aprendizaje organizacional es la transformación en las miradas y concepciones sobre la estructura organizativa de la institución. El trabajar en red, potenciar los equipos de trabajo, fortalecer la dinámica alrededor de proyectos, consolidar los procesos de comunicación, entre otras ventajas que han sido analizadas en el presente texto, debe llevar inequívocamente a la organización a hacer un replanteamiento de su estructura organizativa, flexibilizando las tradicionales concepciones de estructuras verticales, autoritarias y burocráticas y orientándose hacia estructuras horizontales, democráticas y ágiles. La primera lógica es una concepción fuera de lugar ya que para el siglo XXI imperan las organizaciones que privilegian el trabajo en equipo, la cooperación, la toma de decisiones colegiadas y las relaciones horizontales a partir de redes que funcionan por intereses y áreas comunes de trabajo (Rodríguez, 2007). Las estructuras jerárquicas radicales retardan el aprendizaje porque dificultan la comunicación, el clima institucional, el trabajo en equipo y la gesta e intercambio fluido de nuevas ideas en un trabajo compartido e interactivo de pares. La unión de esfuerzos mutuos, con enfoque sistémico y mirada integradora, que se potencia a partir de una creciente intersubjetividad, genera niveles significativos de objetividad, riqueza ideológica y conceptual, y abre sendas de trabajo y progreso para la organización. Por otra parte el trabajo entre pares, fortalecido por la generación de ciclos de acción – reflexión – acción, la generación de incentivos y estímulos y en lo posible la rotación de funciones y responsabilidades dentro de los equipos, facilita la transferencia de conocimiento al contexto. Dentro del enfoque de organización que aprende es preciso trabajar como lo afirman Ken Blanchard y Michael O'Connor (1.998), tres conceptos que conforman una triada: realizar, conectar, integrar. Realizar se refiere a todas las acciones que cada integrante de la organización realiza a diario como parte de su rol, responsabilidad y vida dentro de la organización; se refiere a las labores de cumplimiento de su función diaria. Conectar es el segundo eslabón de la triada y está enfocado a poner al servicio de la organización y de los demás todo aquello que se realiza, todo aquello que se hace. Si lo que se realiza no se coloca al servicio de...no tiene sentido....Poner al servicio de, permite interactividad, intersubjetividad, enriquecimiento, contrastación, visión y reorientación. Finalmente Integrar es el tercer eslabón; significa mejorar; es mejorar lo que se realiza y que se conecta al servicio de los demás; es enlazar dentro del engranaje organizacional lo que se hace y que se pone al servicio de todos.



Estas son algunas estrategias que a partir de procesos de aprendizaje y gerencia organizacional, debe trabajar y potenciar la institución educativa con miras a dinamizar sus procesos de desarrollo, tornarse competitiva frente a las condiciones y exigencias del medio (misión social) y alcanzar su horizonte deseado.

### **3. El aprendizaje como elemento gerencial potenciador de mundos posibles en la institución educativa.**

Como decía Karl Popper (1997) el ser humano y las colectividades humanas tienen frente a sí tres mundos: su mundo real, su mundo imaginario y su mundo posible. El mundo real está constituido por las vivencias cotidianas y los hechos y situaciones que enfrenta el ser humano permanentemente; es su vida y su situación presente. El mundo imaginario está conformado por todos los sueños, ideales, visiones de futuro, prospectiva que tiene la persona o el colectivo, en este caso la institución educativa, consolidados para esta última en la visión o mega institucional. El tercer mundo es el posible, que según Popper resulta de combinar estratégicamente y trabajar tácticamente los dos primeros, permitiendo construir realidades y avanzar del primer mundo (el real) al segundo (el imaginario), alcanzando así metas, sueños y horizontes estratégicos.

La gerencia y el aprendizaje organizacional tienen la responsabilidad de trabajar por la construcción de mundos posibles en la organización educativa; la gerencia como la entidad y construcción institucional esencialmente del área de gestión directiva pero también de toda la comunidad desde los niveles estratégico, táctico y operativo (Kenneth & Jane, 2004); el aprendizaje como proceso inherente a toda persona y colectividad a partir del cual es posible enfrentar realidades, retos y desafíos en pro de la transformación cualitativa de escenarios de vida.

En todo este discurrir es preciso que la organización educativa esté abierta al cambio, a las nuevas ideas, que aproveche las oportunidades de aprendizaje y la vivencia de nuevas experiencias que enriquezcan el conocimiento de la institución. Que a partir de esos nuevos conocimientos que llegan a través de sus integrantes y de los procesos de formación direccionados, se generen acciones de análisis, investigación e innovación que permitan decantar, aprovechar, expresar lo que llega, detectando qué es benéfico o aprovechable por parte

de la organización, hallando cómo enriquecer los procesos organizacionales a partir de lo que se aprende.

Otro aspecto indispensable es el aseguramiento de la circulación adecuada y oportuna del aprendizaje o conocimiento nuevo, de manera que se nutran de él en lo posible todos los actores organizacionales o por lo menos los equipos o actores estratégicos pertinentes. Ello precisa que la institución con el liderazgo de su rector(a) consolide paulatinamente la cultura de las ruedas de aprendizaje y los equipos de mejora, para que circulen los saberes y se conforme un engranaje solido en el que las partes potencian el todo y en el que cada una de ellas se beneficia y mejora a partir de lo trabajado y vivido por las otras, estructurando unas relaciones mutuamente beneficiosas entre áreas y procesos institucionales. Los ciclos de acción – reflexión – acción señalados anteriormente van potenciando y generando transformaciones estructurales y procesuales que abocan a la organización hacia el mejoramiento y crecimiento competitivo, permitiendo enfrentar el cambio y la incertidumbre, lógicas con las que debe convivir la institución educativa de hoy (Vélez, 2003).

En esta propuesta de nueva realidad el liderazgo transformacional ejercido por la alta gerencia, el trabajo en equipo y la gerencia asertiva del talento humano, son bases indispensables. Se precisa de la creación de condiciones y ambientes motivantes, del reconocimiento, formación y promoción continua del personal. En este sentido juega rol importante el cambio hacia toma de decisiones colegiadas, basadas en procesos democráticos y consensuados. El dar un lugar importante, el protagonismo y la participación adecuada del funcionario en la toma de decisiones y construcción del proyecto de vida de la institución, preconfigura y dispone en él todas sus actitudes y aptitudes, en beneficio de la organización, consolidando identidad y sentido de pertenencia.

Otro de los factores para potenciar la construcción de mundos posibles es el trabajo, la gerencia y el aprendizaje en torno a la cultura de la comunicación:

Factor de garantía para el avance hacia metas deseadas es un manejo equitativo, oportuno y confiable en el manejo de la información y la comunicación por parte de todo el personal. La comunicación centrada solo en algunos círculos y espacios de la institución educativa o solo en algunos de sus actores, parcializa, distorsiona, confunde y vuelve inefectivos, ineficaces e ineficientes los procesos comunicacionales y de manejo informativo de la institución (Saló, 2005). Los cuerpos de información a través de medios, canales y estrategias adecuadas de

comunicación, son base para acrecentar y consolidar saberes y conocimientos en la organización, los cuales se constituyen en el mayor y más importante capital de la misma.

Finalmente es importante establecer relación directa entre las categorías Gerencia y Aprendizaje organizacional con el concepto de “Organización inteligente” trabajado por Peter Senge en su obra *La Quinta Disciplina en la Práctica* (2006). Senge denomina organizaciones inteligentes a aquellas en las que “los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean” (p. 49). Existen algunas características indispensables para poder lograr dicho estado; entre ellas están:

- a. Concepción del aprendizaje como necesidad y requisito para alcanzar un proyecto de organización viable y sostenible.
- b. Existencia de equipos de estrategias que piensen y dinamicen el cambio.
- c. Anticipación, excelencia en lo que se hace y consolidación de un modelo de gerencia que tenga a su base un modelo de pensamiento sólido pero flexible, abierto.
- d. Organizaciones abiertas al mundo, a la sociedad, con desarrollo de estrategias de integración al medio que les permita responder a necesidades y expectativas e impactar el contexto.
- e. Organizaciones con estructuras mentales abiertas al cambio, flexibles y adaptables a las nuevas visiones y realidades del mundo.
- f. Trabajo creciente en torno a la libertad, autonomía, creación e innovación, con la mediación de procesos investigativos continuos.
- g. Organizaciones con filosofía de la autoestima, el positivismo, el sí se puede.
- h. Enfoque y pensamiento sistémico, metas y visiones compartidas.

Puede apreciarse que el aprendizaje es uno de los factores clave en las organizaciones inteligentes, pero si se analiza detenidamente, se puede concluir que está en todas las características anotadas; de tal manera que sin él y sin un proceso gerencial adecuado, no puede existir un proyecto educativo institucional sostenible y sustentable. Sostenible significa que se mantenga en el tiempo y para ello necesita potenciar y aprovechar al máximo lo que se tiene, incluidos los conocimientos; sustentable significa mantenerse sólido y en ese sentido se requiere que a partir de lo que se tiene se produzca más (Pérez, 2007). En ambos casos el rol de una gerencia inteligente es fundamental.

Uno de los fundamentos que se destaca en las organizaciones inteligentes es la configuración de un modelo de pensamiento o modelo mental flexible, que impida que la organización se encasille o paralice en esquemas rígidos, pero que también procure que no se vaya a la anarquía y el caos. Senge (1999) hablaba de la “Metanoia” como la capacidad de adaptación, de flexibilización, de cambio de enfoque, de aprovechar lo que se puede de otros modelos, conservando la esencia, la sensatez, la sustancia. Puede considerarse este es uno de los requisitos esenciales para alcanzar una relación gerencia – aprendizaje organizacional, fluida, estable, equitativa; requisito que se debe trabajar profundamente en las organizaciones educativas del siglo XXI.

Por último, es preciso anotar que gerencia y aprendizaje son una diada que connota fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos para orientar el quehacer de la institución educativa (Gerencia y aprendizaje organizacional, Módulo III. Gerencia Educativa UCM, 2012). En cuanto a lo epistemológico conlleva a pensar:

- a. ¿Qué tipo de conocimiento privilegia y necesita la institución?
- b. Si ese conocimiento es válido o por el contrario cómo validarlo
- c. ¿Qué intencionalidades e intereses deben guiar el aprendizaje, la adquisición y manejo del conocimiento en la institución educativa?
- d. ¿Qué relaciones pueden y deben establecerse entre conocimiento y desarrollo organizacional; entre conocimiento y proyecto educativo institucional?
- e. ¿Qué posiciones de pensamiento (dogmatismo, escepticismo, criticismo, pragmatismo; racionalismo, empirismo, apriorismo) deben privilegiarse para orientar los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento en la institución educativa? (Universidad Santo Tomás. Programa de Filosofía a distancia. Posiciones de pensamiento, 1995.)

Estas entre muchas otras cuestiones epistemológicas que surgen del abordaje de ambas categorías.

Desde lo conceptual conlleva a trabajar sobre cuestiones tales como:

- a. ¿Qué se entiende por conocimiento, por aprendizaje, por gerencia, en la organización educativa?
- b. ¿Cómo concibe la institución la gestión del conocimiento?

- c. ¿Qué significa poner en escena un conocimiento?
- d. ¿Que entiende la institución por organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes y capital intelectual?

Desde lo metodológico:

- a. ¿Cómo interpreta la organización el trabajo en equipo por ruedas de aprendizaje y por equipos de mejora?
- b. ¿Cómo trabajar y proyectar ambos para beneficio y crecimiento de la institución?
- c. ¿Qué estrategias se pueden desarrollar para llegar a ser organización inteligente, organización que aprende?
- d. ¿Qué estrategias gerenciales se pueden desarrollar para lograr configurar un modelo de pensamiento o modelo mental asertivo, que abra puertas a nuevas visiones y realidades en la institución educativa?

Son todos estos interrogantes el cierre de este escrito pero a la vez apertura a nuevas búsquedas, nuevas visiones, nuevas construcciones y configuraciones mentales, que permitan encontrar la institución educativa que requieren la región y Colombia, para avanzar con paso firme hacia horizontes deseados y demandados por las generaciones presentes y venideras; generaciones en quienes está puesta la esperanza de un nuevo país!

## Referencias

- Beazley, H. Boenisch J. Harden, D. (2004). *La continuidad del conocimiento en las empresas: como conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Traducción Adriana de Hassan. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Blanchard, K. O Connor, M. (1998). *Administración por Valores*. Editorial Norma, Bogotá.
- Calvo Martínez T. (2008). *Aristóteles. Metafísica*. Ediciones Akal.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Covey S. (2005). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Ibérica.
- Covey, S. (2004). *El Octavo hábito*. Editorial Frog Ltd.
- De Zubiría Samper, J (2007): *Modelos pedagógicos contemporáneos*. Editorial Magisterio. Bogotá
- Drucker, P. (2004). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá, Grupo Editorial norma.

- González, J. (2004). *Diccionario de Filosofía*. Editorial EDAF, S.A. (segunda edición), España.
- Laudon, K. Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. Editorial Prentice Hall, México.
- Lopez, F. (2001). *Del comportamiento organizacional a la práctica de producción del sentido*. IMPOSMOT/CONICIT, Organizaciones Transcomplejas. Caracas.
- Mahieu P. (2007). *Trabajar en equipo*. Siglo XXI Editores, México.
- Pérez Bustamante, L. (2007). *Los derechos de la sustentabilidad: desarrollo, consumo y ambiente*. Ediciones Colihue, Argentina.
- Popper, K. (1997). *El Cuerpo y la Mente*. Editorial Paidós Ibérica, España.
- Presidencia de la República. *Dirección de Planeación Nacional. Plan Nacional de desarrollo "Hacia la Prosperidad democrática" Visión 2010 – 2014*.
- Rodríguez, J. (2007). *Dirección moderna de organizaciones*. Editorial Casa del Libro, Madrid España.
- Sabina B. Y Mella P. (2003). Acción educativa y desarrollo humano en la universidad de hoy. En *Revista Iberoamericana de Educación. OEI, Número 31*: Enero - Abril. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Editorial Paidós.
- Sauvé, L. (2006). La educación ambiental y la globalización: Desafíos curriculares y pedagógicos. En *Revista Iberoamericana de Educación*, Numero 41.
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina en la Práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto.
- Universidad Católica De Manizales. (2012). *Especialización en Gerencia Educativa. Módulo III: Gerencia y aprendizaje organizacional*. Editorial Universidad Católica De Manizales.
- Universidad Católica De Manizales. (2011). *Proyecto de Investigación Sentidos de la gestión de la calidad en directivos docentes de Instituciones educativas oficiales de Manizales*, Informe final. Universidad Católica de Manizales, Repositorio Institucional, Página web UCM.
- Universidad Santo Tomás. (1995). *Programa de Filosofía a Distancia. Posiciones de pensamiento*. Módulo de Epistemología.
- Vélez Pareja, I. (2005). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá, Editorial Norma.
- Villada, D. (2001). *Introducción a las Competencias*. Manizales: Editor
- Zimmermann A. (1998). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ediciones Abya Yala, Ecuador.

**Autores**

**Faber Andrés Alzate Ortiz**

Decano de la Facultad de Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bello. Investigador adscrito del grupo de estudios e investigaciones educativas y pedagógicas –GEIEP. Doctor en Educación con especialidad en Mediación Pedagógica de la Universidad de la Salle de Costa Rica Magister en Educación de la Universidad Católica de Manizales, Licenciado en Gestión Educativa de la Universidad San Buenaventura.  
[faber.alzate@uniminuto.edu](mailto:faber.alzate@uniminuto.edu); [faberalzate@hotmail.com](mailto:faberalzate@hotmail.com)

**Jorge Elicer Rivera Franco**

Docente investigador de la Universidad Católica de Manizales adscrito al grupo de investigación Sistemas Integrados para la Gestión –SIG. Doctor en Educación de la Universidad de Salamanca, Magister en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional y Licenciado en Administración Educativa de la Universidad Católica de Manizales.  
[jerivera@ucm.edu.co](mailto:jerivera@ucm.edu.co)

**Milton Esteban Sierra Cadavid**

Docente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bello. Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos del Instituto Tecnológico Metropolitano y Licenciado en Educación Básica con énfasis en Matemáticas de la Universidad de Antioquia.  
[msierracada@uniminuto.edu.co](mailto:msierracada@uniminuto.edu.co)