

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Mary Carrero*

RESUMEN

Las Universidades son organizaciones con características específicas que la identifican, sin embargo no escapa de los constantes cambios del entorno que influyen en ella y que por ende se le hace prioritario buscar nuevas formas de actuar, para minimizar cualquier efecto no deseado. Una nueva forma de organización son las llamadas organizaciones inteligentes, las cuales son las que se mantienen en un constante aprendizaje, pero de manera colectiva; lo cual se traduce en cambios de conducta hacia comportamientos de más compromiso y efectividad. El presente artículo tiene como propósito caracterizar los elementos representativos de las organizaciones inteligentes, para adaptarlos a las actividades y funcionamiento de éstas instituciones; en busca de establecer lineamientos que les permitan funcionar con sentido de calidad y efectividad, en cuanto a: el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal y el impacto de la educación en su entorno.

Palabras Clave: organización, organización inteligente, Universidad, calidad.

*MSc. en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asociado de la Universidad de Los Andes. Adscrita al Dpto de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Miembro Activo del Centro Regional de Investigación Humanística Económica y Social (CRIHES). del NURR-ULA. Correo Electrónico: maryoli@ula.ve

Recibido: 26/11/08

Aprobado: 24/10/09

THE UNIVERSITY LIKE INTELLIGENT ORGANIZATION

ABSTRACT

The Universities are organizations with characteristics you specify that they identify it, however it doesn't escape from the constant changes of the environment that influence in her and that for ende he/she is made high-priority to look for new forms of acting, to minimize any not wanted effect. A new organization form is the calls intelligent organizations, which are those that stay in a constant learning, but in a collective way; that which is translated in behavior changes toward behaviors of more commitment and effectiveness. The present work has as main purpose to characterize the representative elements of the intelligent organizations, to adapt them to the activities and operation of the Institutions of Superior Education, in search of limits that allow to these organizations to work with sense of quality and effectiveness settling down. They exist some elements that identify the quality in this type of Institutions, among them they are had; the educational product, the satisfaction of the students, the personnel's satisfaction and the impact of the education in their environment.

Key words: *organization, intelligent organization, University, quality.*

Introducción

Las organizaciones son creadas para producir bienes y servicios, para obtener resultados ellas requieren además de sus recursos, tener una estructura, manejar procedimientos, políticas, normas y reglamentos y todo lo que le inyecte dinamismo a éstas. Las organizaciones a lo largo del tiempo, han tenido que ir adaptando y acomodando todos sus elementos a los cambios constantes del ambiente donde han funcionado, esto ha generado distintas formas de dirigir y por ende distintas concepciones de concebir al recurso humano, recurso indispensable y primordial para funcionar y desarrollarse, lo que es verificable por la cantidad de teorías sobre la motivación y concepción del trabajador a través del tiempo. A partir de lo expuesto, las organizaciones han tenido

que evolucionar de acuerdo a todas esas tendencias para poder subsistir y desarrollarse.

Las Universidades no han escapado de lo anterior expuesto y por lo tanto también han sentido la influencia del medio externo, que las compromete a dirigir sus esfuerzos hacia una nueva forma de concebir el proceso de enseñanza – aprendizaje y a cambiar estructuras tradicionales por nuevas formas, especialmente que estén preparadas para enfrentar la incertidumbre ante la era de la información.

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar una nueva tendencia organizacional que son las organizaciones inteligentes, relacionando los conceptos presentados con las Instituciones de Educación Superior. Todo lo expuesto tiene una gran importancia para el desarrollo educativo y sobre todo, para las personas que forman parte del mismo. Es el recurso humano que trabaja dentro de las Universidades, los responsables de hacer realidad el cambio positivo de las mismas, porque son los que con sus actuaciones enrumbarán el proceso educativo hacia la calidad y por ende hacia su optimización.

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo es presentado a través de lo que se conoce como organizaciones inteligentes, organizaciones con un nuevo estilo cuyo sentido es ser «organizaciones que aprenden». Siguiendo con un análisis de las Universidades hacia la calidad, estableciéndose ciertos elementos que la identifican y los resultados que se obtienen a través del mejoramiento continuo y transformación hacia la verdadera calidad.

Las organizaciones

Según Chiavenato (2002, p.10) las organizaciones «son entidades sociales conformadas por personas que trabajan juntas y están estructuradas deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común». Esta definición indica que las organizaciones incluyen corporaciones, ejércitos, institutos educativos, hospitales y cualquier tipo de organización que posea las siguientes características:

- Están formadas por personas que se reúnen formando una unidad social, para integrar sus esfuerzos en busca de objetivos.
- División del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, las cuales no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos.
- Se establecen objetivos, hacia los cuales se dirigen los esfuerzos individuales y colectivos.

Dávila (2001, p.13) indica que las organizaciones están definidas como «colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base mas o menos continua». Este autor señala las siguientes características:

- Límites relativamente identificables, es decir, que existe algo dentro y fuera de ella, específicamente su medio ambiente.
- Poseen un orden normativo.
- Rangos de autoridad.
- Sistemas de comunicación.

Estas definiciones sobre las organizaciones definen claramente que las mismas son un conjunto de recursos (humanos, materiales e inmateriales representados por los procedimientos) que interrelacionan como un todo en busca de alcanzar objetivos propuestos, pero que se rigen por una estructura adecuada según la función de cada una de ellas.

Dentro de las organizaciones bajo las nuevas tendencias también se reconocen a las organizaciones inteligentes, organizaciones caracterizadas por su disposición al cambio y al aprendizaje colectivo. Son las organizaciones que «aprenden a aprender».

Organizaciones inteligentes; ¿Un Nuevo Paradigma de las Universidades?

Actualmente todas las organizaciones incluyendo a las Universidades, están viviendo etapas de cambios en su entorno y por ser ellas sistemas abiertos están constantemente sacudidas por las galopantes variaciones que se generan a su alrededor. Es por esto, que las organizaciones para poder sobrevivir deben buscar la transformación

interna, buscando convertir sus debilidades en fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del ambiente externo y minimizar las amenazas que se les presente.

Lo planteado anteriormente, puede convertirse en una gran realidad, si consideramos que en la actualidad existen mecanismos de transformación, que llevan a convertir a las organizaciones en lo que actualmente se conoce como «organizaciones inteligentes».

Según Bernal, M. citado por Valecillos, C. (1.996, p.2) define a la organización inteligente como «aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al logro de sus aspiraciones más importantes, donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta «se aprende cómo aprender» y donde todos los días se construye el futuro».

Así mismo, Argyris, C. citado por Valecillos, C (ob. cit.) la define como «la organización que mejora conjuntamente su desempeño en el medio de los negocios cada vez más competitivo, desarrollando los principios del aprendizaje liderado y contrarrestando las rutinas defensivas, las cuales son respuestas que obstaculizan el mejoramiento continuo».

De acuerdo a las anteriores definiciones, se destacan aspectos importantes de las organizaciones inteligentes como son; la visión sistémica del desarrollo organizacional, la integración de los objetivos de la organización, las necesidades de sus integrantes y fundamentalmente el aprendizaje colectivo.

El aprendizaje colectivo es uno de los rasgos que distingue a una organización inteligente, sin embargo, todavía en muchas organizaciones no se ha considerado el mismo y por el contrario se limita su implementación, ya que se ha acostumbrado a los integrantes de la misma a actuar con ciertos patrones basados en normas, leyes, principios, políticas y otros, que establecen parámetros de los cuales es imposible salirse, (Valecillos, C. 1.996). Esto puede ser muy bien observado en las Universidades, específicamente en el aprendizaje en las aulas, donde en

muchos casos existe un solo patrón de aprendizaje a seguir y no es otro que la forma directa de enseñanza – aprendizaje.

El aprendizaje en una organización inteligente es definido por Valecillo C. (1.996,p.04) “como un cambio de conducta, aprender es cambiar la conducta hacia una forma más efectiva y competente”. Esta definición implica que el aprendizaje no puede ser tomado solamente como la preparación (conocimientos) del recurso humano en función de sus actividades diarias dentro de la organización, el aprendizaje debe ir mas allá, debe implicar además de las habilidades, valor, compromiso, pensar, reflexionar, decidir y lograr los objetivos.

El aprendizaje colectivo según Valecillos C. (1.996) puede darse en varios ciclos dentro de las organizaciones:

- a) En un solo ciclo; que se describe como mejoramiento, ya que provoca mejorar las reglas y principios existentes, es decir, los acuerdos a como colaborar y lo que se debe o permite hacer.
- b) En dos ciclos; se le denomina renovación, ya que provoca renovar los supuestos ya existentes, es decir los razonamientos, teorías, opiniones, todo lo relacionado con el por qué, además de los conocimientos y entendimientos presentes.
- c) En tres ciclos; puede describirse como desarrollo, porque provoca el desarrollo de nuevos principios, representando el aprendizaje colectivo en el nivel del valor, la voluntad y el ser, es decir, se basa en los cambios de los principios compartidos, considerando qué valores son importantes, qué organización deseamos ser y que contribución queremos hacer.

Las organizaciones que aplican estos tres ciclos y los repiten una y otra vez, resuelven sus problemas de forma diferente; aprenden a reconocer sus problemas por ellas mismas, analizarlos y a obtener aprendizaje del proceso.

Todas estas reflexiones llevan a determinar la importancia que se le debe dar al Recurso Humano, elemento de la organización indispensable y promotor de la transformación de las unidades sociales hacia la formación de organizaciones inteligentes. Es decir, antes de

pensar en cambiar los procedimientos, actividades, funciones, manejos administrativos, técnicas, etc, es primordial cambiar la conducta de las personas, comprometiéndolas con el proyecto para de esa manera minimizar el normal apego que se le tiene a resistirse al cambio.

Organizaciones no Inteligentes vs. Organizaciones inteligentes

Por organizaciones no inteligentes se identificarán a las organizaciones burocráticas, es decir, aquellas unidades sociales donde prevalece las leyes y reglamentos que dirigen las actividades de las mismas y donde el recurso humano es considerado un bien más de la organización, que forma parte de ella para cumplir las actividades asignadas y que junto a las maquinarias, materiales y herramientas forma un todo mecánico. (Valecillo C. 1.996)

Existen una gran cantidad de elementos que hacen la diferencia entre las organizaciones no inteligentes y las organizaciones inteligentes, a continuación se enfocarán los principales:

- a. Con relación a la estrategia organizacional; En las organizaciones no inteligentes la estrategia se orienta a la continuidad y el control del medio; lo cual esta reflejado en implantación de normas y reglamentos que se mantienen por largos periodos de tiempo y que son aceptados y utilizados para enfrentar los distintos retos que se les presenten, no existen variaciones en ellos, simplemente se tratan de adaptar las circunstancias a los preceptos ya existentes. La organización inteligente también tiene normas y reglamentos pero las mismas no son rígidas en el momento de su aplicación, por el contrario son flexibles a los cambios y pueden adaptarse a las distintas situaciones y contingencias que pueden presentarse en las organizaciones.
- b. Con relación a la estructura organizacional; Las organizaciones no inteligentes se caracterizan por una estructura centralista donde el poder de la toma de decisiones se encuentra concentrada en los niveles altos de la organización, existe la autoridad jerárquica representada por la dirección de las ordenes de forma descendente, es decir, de arriba hacia abajo con relación

a los niveles organizacionales, la estructura es funcional ya que todos los medios y recursos se agrupan dependiendo de funciones especializadas las cuales son establecidas por los directivos con la finalidad de alcanzar objetivos establecidos por ellos y esto ultimo genera una gran división y especialización del trabajo, donde cada persona es colocada en un puesto especifico y se hace de ella un especialista de la actividad asignada.

Las organizaciones inteligentes son aquellas que tienden a la descentralización y por ende a la delegación de autoridad, a los trabajadores se les enseña a identificar los problemas, analizarlos y buscar las soluciones. En las organizaciones inteligentes se confían en equipos para comunicarse con sus semejantes, no se espera que los superiores den las ordenes para poder actuar la jerarquía aunque exista permite y dan libertad a sus trabajadores para que formados en equipos puedan discutir y resolver situaciones. El trabajo funcional se cambia a un trabajo sobre la base de proyectos, es decir, que los equipos de trabajo se organizan alrededor de proyectos y la gerencia debe confiar en que esos equipos encontraran la forma de alcanzar los objetivos que se han propuesto. En este tipo de empresas, el trabajador se convierte de una persona especializada en una tarea en un trabajador polivalente, es decir, el empleado es preparado y capacitado para la realización de varias tareas, lo cual además de ampliar sus conocimientos lo mantienen motivado hacia su desarrollo profesional y al reto de asumir nuevas responsabilidades.

- c. Con relación a la cultura organizacional; En las organizaciones no inteligentes la cultura es de roles, dentro de ella los valores claves son la racionalidad, la lógica, la justicia y la eficiencia. Estos valores disminuyen en las personas su vocación para aprender, los trabajadores se limitan a cumplir con su rol dentro de la organización y para justificarlo se generan muchas incongruencias entre lo que se pregona y lo que se hace. Así, los directivos, aunque manifiestan que son participativos y posibilitan que su personal alcance su potencial óptimo, en la práctica los dominan y manipulan. No se pone énfasis en resolver

los problemas colectivamente, sino se limitan a hablar de ellos en grupo. Las personas que ocupan puestos de línea tratan de convencerse a sí mismos y unos a otros, mediante la presentación de informes llenos de retórica y razonamientos que saben como solucionar y lo que debe hacerse, pero si las cosas salen bien devalúan a otros individuos, pero si salen mal buscan inmediatamente un culpable. Las organizaciones inteligentes esta enmarcada en la visión (tipo de institución que se quiere), misión (razones por la cual existe) y los valores de la institución (convicciones que sostienen el estilo de su dirección, su ética y la forma de relación entre todos los integrantes de la misma). Para este tipo de organizaciones la cultura organización está basada en el consenso y compromiso, se asume como una expresión del comportamiento colectivo, expresándose en ella valores, expectativas y actitudes de las personas. Entre los valores que se comparten están, potenciar el trabajo en equipo, maximizar la satisfacción del cliente, establecer nuevas formas de dirección, el mejoramiento continuo, entre otras.

- d. Con relación a su visión sistémica; Las organizaciones no inteligentes se dirigen a crear un orden y controlar las desviaciones atendiendo las normas establecidas. Si se presentan problemas, se transmiten a niveles superiores y la gerencia se encarga de establecer con mayor precisión donde comienza y termina la responsabilidad de las personas, los problemas se “solucionan” afinando las normas. La organización es vista como un sistema formado por subsistemas individuales, esto limita el proceso de aprendizaje colectivo, ya que el aprendizaje se dirige hacia la función real del individuo o al departamento comprometido sin involucrar las otras áreas del sistema. La organización es vista como una máquina donde sus engranajes son independientes unos de otros. Las organizaciones inteligentes tienen una verdadera visión de sistemas, donde la organización es un sistema abierto que esta formado por un conjunto de subsistemas todos interrelacionados, que interactúan y que a su vez afectan y son afectados por el ambiente externo de la Institución. Este tipo de organizaciones resuelve situaciones difíciles de forma conjunta y colectiva, lo que es la base del

aprendizaje colectivo señalado anteriormente. Las organizaciones son vistas como un todo, donde sus integrantes deben entender que las fronteras que los separan con las otras unidades son puntos de contacto y comunicación para un mejor aprovechamiento de los recursos y logro de los objetivos. Se maneja el control de tiempo real, es decir, se busca detectar el problema en el momento de su ocurrencia.

Hacia la creación de una Organización Inteligente

Para la creación de una organización inteligente, se debe tomar en cuenta que es primordial entender que el recurso humano es el principal elemento dentro de la misma. Los Directivos de las organizaciones deben asumir que al tener trabajadores con deseos de aprender, se generarán equipos motivados al aprendizaje colectivo, lo que se traduce en organizaciones inteligentes. Esto justifica que para la formación de una organización de este tipo, los primeros comprometidos deben ser los ejecutivos y directivos que dirigen la organización.

Para Senge, P. (1.998), la construcción de una organización inteligente, es decir, una organización con autentica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco disciplinas:

Dominio personal: se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo. Esta disciplina comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Incluye el sentido de pertenencia, el compromiso, el sentido de misión. Aquí se dan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu de una empresa constituida por gentes capaces de aprender. En este caso dominio no se refiere a control, sino a conocimiento.

Modelos mentales: se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales. Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes nuestros

modelos internos, para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de nuestros objetivos. Se refieren a la manera de pensar de las personas, particularmente los supuestos implícitos que afectan la organización. Estos supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes influyen sobre nuestro modo de actuar y de comprender el mundo, afectando el comportamiento de las personas y las organizaciones, muchas veces sin percibirlo. Son lo que también llamamos *paradigmas*. Los modelos mentales se presentan tanto en los individuos como en las organizaciones y son modificables mediante el aprendizaje institucional en el cual se busca sacar del interior de los componentes de la organización las ideas y pensamientos ocultos, que puedan afectarla favorable o desfavorablemente. Es aquí donde podemos hablar de cultura institucional. Los modelos mentales poseen dos componentes: por un lado permiten establecer un grupo de reglas y fórmulas desde las cuales se puede realizar el trabajo con eficacia y coherencia. Pero por otro lado, cuando se convierte en el “único” modelo mental, impiden ver nuevas soluciones y alternativas para la organización creando así una resistencia al cambio.

Construcción de una visión compartida:

Se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización. Es sumar las visiones individuales a una sola visión institucional y compartida. También es un conjunto de principios y prácticas rectoras que permiten el génesis y el desarrollo del compromiso institucional. La visión compartida se construye conjuntamente creando una identidad común a partir de la idea acerca de lo que la organización pretende ser en el futuro.

Aprendizaje en equipo: desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos, resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales. La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es sólo el individuo sino el equipo, y el aprendizaje de éste se inicia con el diálogo. La disciplina del diálogo implica aprender a reconocer patrones de interacción, que al desconocerse erosionan el aprendizaje del equipo, el diálogo ejercita la capacidad de los integrantes para ingresar a un auténtico pensamiento conjunto.

Esta disciplina implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, que son las dos maneras de conversar en los equipos, la diferencia entre ellos es importante conocerlas; en el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias, en cambio en la discusión se presentan y defienden distintos puntos de vistas, buscándose el mejor para respaldar la decisión que se debe tomar. El diálogo y la discusión son complementarios, pero debe aprenderse a desarrollarlos para que sean verdaderas formas de comunicación grupal.

Pensamiento sistémico: es decir, poseer una visión global y total de la interrelación de sus partes. Es un conjunto de herramientas y técnicas fundamentado en los conceptos de integración y retroalimentación que se han desarrollado en los últimos 50 años y cuyo fin, es que los patrones totales resulten más claros para que ayuden a integrar mecanismos y talentos individuales en una unidad productiva institucional. Es decir, unir todas las partes para que su interrelación forme un todo organizado y sistematizado. Dentro de esta disciplina las organizaciones son vistas como un conjunto de partes donde todas encajan unas con otras, donde cada una de ellas es un subsistema que recibe insumos, los procesa y arroja resultados que se convierten en insumos para otros integrantes. Senge, P. (1.998), identifica el pensamiento sistémico como la “Quinta disciplina” que integra a las demás, dado que fundamenta la forma en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro propio pensamiento, para que a través del dominio personal, el análisis de los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, se construya una verdadera organización de aprendizaje.

Una vez potenciadas estas disciplinas, la organización se encuentra en condiciones de emprender el aprendizaje individual y colectivo y de administrar el conocimiento, en función de las estrategias del negocio. Pero no se puede obviar, la necesidad de “compromiso” que se debe crear entre cada individuo de la organización con el deseo de cambio y de aprendizaje.

La Universidad hacia el cambio de organización inteligente

Actualmente las teorías organizacionales han evolucionado significativamente, desde paradigmas estructuradores de los procesos de producción bajo esquemas tradicionales hasta estructuras horizontales; con nuevos modelos, los cuales se constituyen en expresiones productivo-administrativas para el desarrollo de las unidades de producción. Es interesante observar el avance de las organizaciones administrativas tradicionales hacia organizaciones inteligentes, capaces de aprender. A diferencia de lo que sucedía en el pasado, las Instituciones de hoy fundamentan su desarrollo en la creatividad y la inteligencia al servicio de la organización y deben estar preocupadas por reflexionar acerca de su cultura institucional y de modificar aquellos procesos que frenan la optimización de su producción. (Valdés, T. 2002).

Igualmente, las teorías educativas y curriculares también avanzan en la búsqueda de nuevas formas de organización y desarrollo de la «escuela» sobre la base de «abrir» la institución, tanto en lo que tiene que ver con la organización interna, como en lo referente con su inserción social en el contexto. Se trata de superar el esquema de instituciones *distribuidoras del conocimiento* a instituciones *generadoras de saber y potenciadoras de creatividad*. Por lo tanto, las Universidades al igual que otros tipos de organización deben buscar la calidad de sus productos y servicios. Entendiéndose por calidad según Lepeley, Maria T (2.000, p. 05) “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”.

Las Universidades son consideradas como organizaciones, ya que en ellas se distinguen características que son propias de las unidades sociales u organizaciones, (Gairín, J. 2000). Entre estas características se pueden mencionar;

- a) Poseen fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad.
- b) Existen grupos de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
- c) Realizan funciones y actuaciones que tienden a la búsqueda de unos fines determinados.
- d) Se mantienen en la búsqueda de la eficacia, racionalidad y productividad.

- e) Sus funciones son variadas y complejas (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptación social, etc.)
- f) Los integrantes que la conforman también son variados (alumnos, docentes, personal administrativo, autoridades directivas, representantes, etc.)

Por lo expuesto anteriormente las Instituciones de Educación Superior se consideran organizaciones donde convergen una serie de recursos (humanos, materiales, inmateriales) que se relacionan para el alcance de objetivos propuestos.

Elementos que identifican la calidad en las universidades

Pueden existir muchos parámetros que indiquen cuando una Universidad se considera de calidad, sin embargo para este trabajo los indicadores a considerar son los establecidos por Gento, S. (2.000) ya que abarcan a las organizaciones de Educación Superior desde un enfoque sistémico. Por lo tanto, se consideran como identificadores de calidad los siguientes:

1. El producto educativo.

El producto o resultado buscado por las Universidades debe ser, conseguir que sus alumnos adquieran niveles educativos de calidad. La educación de calidad visto como producto final de las instituciones de Educación Superior, debe ser entendida como una *formación integral* del ser humano, donde no sólo se impartan conocimientos, habilidades y destrezas a los alumnos, también se integre el aprendizaje de valores morales, sociales, éticos, religiosos y cualquier otro valor que se considere indispensable para el desarrollo del alumno como futuro adulto y profesional.

Intentando especificar los parámetros de calidad en las Universidades, bajo el lineamiento del producto o resultado se indican a continuación algunos lineamientos de acuerdo a ciertos valores;

1.1. Formación intelectual; en este ámbito un buen producto educativo supone la consecución de tres factores fundamentales, primero la

asimilación de conocimientos o contenidos conceptuales, segundo la automatización de procedimientos que comprende hábitos y técnicas del trabajo intelectual y por último la internalización de actitudes ante el saber.

1.2. Formación moral; un producto educativo de calidad debe tener valores, que mejoren el comportamiento personal y social del educando. Ente los valores morales se cuentan el autoestima, la responsabilidad, la sinceridad, la justicia, el esfuerzo, entre muchos otros.

1.3. Formación social; los alumnos deben ser preparados para su interacción con la sociedad, bajo prácticas de enseñanza sobre aspectos relacionados con el comportamiento cívico, integración social, respeto a los derechos humanos, respeto a la igualdad, participación y colaboración a la sociedad, solidaridad y tolerancia con los demás, etc.

1.4. Formación para la utilidad práctica; un resultado educativo de calidad, debe facilitar la supervivencia e integración del educando en un ámbito vital específico, es decir, la educación debe tener una proyección práctica para la vida. De esto la necesidad relevante de revisar constantemente las variaciones del entorno para ir adaptando el proceso educativo a los constantes cambios del ambiente.

El producto educativo como un identificador de calidad de las Universidades, refleja una parte importante del proceso educativo, ya que cualquier Institución de Educación Superior que busca la calidad, debe tener como parte de su misión el de mejorar y obtener «productos» de calidad, lo que genera en ella prestigio y valor.

2. Satisfacción en los alumnos.

Recordando que la calidad se define como la acción que produce «satisfacción al cliente», se determina que los alumnos además de ser elementos fundamentales del proceso educativo, son los clientes que llegan a la Institución a recibir un servicio, que si es de calidad satisfecerá sus necesidades latentes. La satisfacción de los alumnos puede ser muy

amplia ya que ellas dependen de las necesidades que estén presentes en cada uno de ellos, sin embargo en el presente trabajo se detallan sólo algunas de ellas;

2.1. Cumplimiento de necesidades básicas; ocurre cuando las condiciones de la Institución les ofrece seguridad y comodidad suficiente.

2.2. Satisfacción por seguridad emocional; cuando se le garantiza al alumno que disfruta del afecto y buen trato necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad.

2.3. Satisfacción por pertenecer a la Institución o a la clase; se materializa en el hecho de tener el reconocimiento por ser miembro de un colectivo, ya sea del centro educativo o del grupo de alumnos de un aula de clase.

2.4. Satisfacción por el sistema de trabajo; elementos importantes que abarcan el contenido de los programas, materiales, bibliotecas, medios audiovisuales empleados en el proceso de aprendizaje, sistemas de evaluación, comunicación con el profesor, entre otros.

2.5. Satisfacción por el reconocimiento a su actuación; se refiere a la medida en que los alumnos consideran que sus esfuerzos son reconocidos por sus profesores, por sus compañeros, por los directivos y por cualquier otro miembro de la institución.

La satisfacción de los alumnos como elemento que identifica la calidad de una Universidad, debe ser visto como la «satisfacción del cliente interno» ya que se refiere a los destinatarios inmediatos a quienes se les ofrece el producto educativo.

3. Satisfacción del personal de la Institución

Cuando se analiza este indicador de calidad, supone considerar la satisfacción de los diversos sectores y miembros de la Institución, los profesores como elemento medular constituye uno de los factores con los que debe contarse, sin embargo la complejidad que van tomando los centros educativos obliga a considerar a otros profesionales que también

intervienen en la Institución, llevando a cabo funciones de diversos tipos como de apoyo educativo, asistencial o administrativo. La importancia de este indicador requiere que se analice con detalle a través de los siguientes parámetros de satisfacción;

3.1. Satisfacción por las condiciones materiales; este contenido hace referencia a los recursos, instalaciones y elementos de carácter físico con los que cuentan los profesionales para su propia supervivencia física y desarrollo de sus funciones, se manifiesta por aspectos como retribuciones económicas, seguridad e higiene de las instalaciones físicas, disponibilidad de materiales didácticos, manejabilidad del número de alumnos, entre otras.

3.2. Satisfacción por la seguridad del ejercicio de su profesión; se hace referencia a los requisitos de carácter profesional que permiten a un profesor sentirse seguro en su situación actual y tener confianza en las posibilidades de conservar su seguridad profesional en el futuro, para ello debe existir estabilidad en el puesto de trabajo, oportunidades para su formación, posibilidades de cambios a otras especialidades, posibilidad de cambio a funciones no docentes, etc.

3.3. Satisfacción por la estructura del funcionamiento institucional; con relación a este aspecto el docente no es sólo un profesional que trabaja aisladamente con su grupo de alumnos, es también un miembro de la organización social compuesta por todo el personal de la Institución, además de formar parte de grupos como consejos, comisiones, equipos, departamentos, etc., es decir está totalmente implicado con la estructura funcional de la Institución. Una Universidad de calidad proporciona a los profesionales de la Institución satisfacción en aspectos relacionados con una adecuada estructura organizativa, implantación de políticas que faciliten el trabajo en equipo, enaltecer las relaciones interpersonales, promover las relaciones con los otros servicios de la Institución y con instancias externas.

3.4. Satisfacción por el prestigio profesional; se evidencia en el sentimiento satisfactorio del docente por el aprecio que le profesen instancias ajenas a él, como programas de formación, reconocimientos por parte de la institución, sistemas de desarrollo, autonomía para actuar

en libertad, para generar su creatividad, para desarrollar las actividades de investigación y de extensión.

4. El efecto de impacto de la educación como indicador de calidad.

Una Universidad de calidad ha de ofrecer productos educativos que no sólo mejoren las condiciones de vida y el éxito personal de los alumnos que pasaron por sus aulas de clase, sino que han de tener efectos optimizantes en los espacios de vida de ellos. Según Gento, S. (2.000 : 99) el efecto de impacto es la repercusión que la educación recibida por los sujetos que han pasado por las Instituciones Educativas tiene sobre los contextos en los que tales sujetos educados desarrollan su vida en sus diversas manifestaciones. Intentando cubrir todos los espacios, se precisan cuatro ámbitos de efecto:

4.1. **Ámbito Laboral;** este efecto puede ser estudiado directamente al campo laboral. Para conocer si la organización desarrolla un proceso de calidad se puede intentar realizar estudios sobre la cantidad de egresados empleados, desarrollo de su profesión, satisfacción de los conocimientos adquiridos tanto en el empleado como en los empleadores.

4.2. **Ámbito familiar;** el impacto más directo e inmediato de los alumnos se produce en sus propias familias, el efecto optimizador se debe notar en el mejoramiento del clima familiar, en aspectos como mejora de las relaciones con los padres, hermanos y con otros miembros de su entorno familiar, mejoramiento del orden y disciplina para el cumplimiento de las normas familiares, mejoramiento de su conducta dentro del hogar.

4.3. **Ámbito académico;** las etapas y niveles educativos no sólo pueden tener una finalidad formativa para sí mismos, deben convertirse en estados o etapas propedéuticas con incidencia en las sucesivas, es decir la formación debe llevar implícita una visión futurista donde los alumnos son preparados no sólo para cumplir un programa establecido, sino para que se adapten y comprendan los conocimientos que le esperan en los siguientes niveles educativos superiores. Un efecto palpable de este indicador de calidad son los resultados de las pruebas que se realizan para ingresar a los Estudios de Post-Grado, donde se puede medir la

preparación que ha tenido el alumno durante las distintas etapas educativas de profesionalización, que ya ha superado.

4.4. Ámbito Social; se ha establecido que las Universidades son sistemas abiertos que al conseguir la calidad en sus procesos, sus resultados o «productos» también serán de calidad, por lo tanto, el sistema educativo devuelve a la sociedad personas que han pasado por sus aulas y que por ende producirán un impacto en su entorno social. Entre los aspectos sociales que deben verse afectados de manera positiva se tienen; elevación del comportamiento cívico, mejoramiento del clima de respeto y tolerancia social, incremento del compromiso de ayuda a los demás, elevación del nivel cultural de la población, desviación del ocio hacia actividades propias de sociedades civilizadas, entre otras.

Después de haberse hecho referencia a los aspectos que identifican una Universidad de calidad, se puede establecer que cualquier organización educativa puede lograr la calidad deseada, pero para ello es necesario retomar el pasado, analizar el presente y visionar el futuro. Construir una Institución de Educación Superior de calidad es gestionar la misión institucional en cada una de sus acciones, con el liderazgo propio de quien desarrolla el sentido de pertenencia con una organización en crecimiento. Es una labor permanente de cambio, de autoconstrucción, de sentir que la participación, la innovación, la creatividad, la autonomía cognoscitiva y, en una palabra, el desarrollo humano particular, profesional e institucional, constituyen el sentido del quehacer pedagógico. Esto sólo se logra con un «compromiso de calidad» por parte de todos los miembros de la Institución.

El compromiso con la calidad debe partir de las máximas autoridades de la Institución, proporcionando un buen clima organizacional donde;

- Exista un buen ambiente de trabajo.
- Se pida aportar nuevas ideas.
- Se facilite la innovación y el cambio.
- Se incentive el uso de la creatividad.
- Se promueva asumir como propia la misión de la Institución.
- Se establezcan canales de comunicación efectivos.

- Se reconozca el mérito por logros de calidad con relación al aprendizaje de los alumnos.
- Se incentive al trabajo en equipo.
- Se den recompensas que satisfagan al personal.

Todos estos factores harán sentir a los integrantes de la organización partícipes de los logros de calidad y por lo tanto los asumirán como suyos y se sentirán más comprometidos con los procesos de cambio. (Lepeley, María T 2.000).

Resultados de una nueva visión de Universidad

Cuando las Universidades están dispuestas al cambio y buscan obtener la calidad de sus recursos y procesos, alcanzan resultados que las convierten en organizaciones preparadas para enfrentar retos y cambios del futuro latente. Serán organizaciones con características distintas a las tradicionales, cuyas metas y objetivos están definidos en función de producir resultados y productos de calidad.

Tomando en consideración las áreas claves en el desempeño establecidas por Gairín, J. (2.000), las Universidades de calidad, arrojarían como resultados las siguientes características;

- a) **Con relación a los programas;** Elaboración de currículos cuidadosamente planeados y coordinados que respondan a las necesidades de los alumnos. Máxima atención al tiempo real del aprendizaje, que supone implicaciones de los alumnos, vinculación con los objetivos y elevada tasa de éxito. Máximo empleo y aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.
- b) **Con relación a la Dirección;** Autoridades comprometidas con la iniciación y mantenimiento del mejoramiento continuo. Liderazgo efectivo capaz de generar un clima cooperativo y de orientar con visión y energía tanto a los alumnos como a los profesores hacia la mejora de las actividades y de los rendimientos.
- c) **Con relación a la orientación general de la organización;** Compromiso con las normas y metas claras y comúnmente definidas. Búsqueda y reconocimiento de valores propios de la

Institución, más que individuales. Planificación en conjunto y participación de todos los miembros en la toma de decisiones. Objetivos básicos bien definidos, alcanzables y compartidos por todos los miembros de la Institución.

- d) Con relación a la proyección externa;** Apoyo de las autoridades de educación superior, ya que la Institución tendrá clara su visión de calidad.
- e) Con relación al Personal** (Profesores y demás trabajadores.); Participación en las decisiones. Sentido de estabilidad que genera un clima de orden y favorece el compromiso personal. Desarrollo de programas que mejoren las competencias y estimulen las expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso institucional.
- f) Con relación a los alumnos;** Alta satisfacción de sus necesidades. Obtención de buenos resultados académicos. Preparación para enfrentarse a la sociedad y a los retos académicos o laborales en el futuro. Sensación de un desarrollo y mejoramiento continuo.
- g) Con relación al clima organizacional;** Clima de reconocimiento, motivación y esfuerzo de la dirección hacia el profesorado y de éstos hacia los alumnos, basado en la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento académico.

Todas las características enunciadas anteriormente justifican los beneficios de convertir nuestras Instituciones de Educación Superior en organizaciones de calidad, donde todos los esfuerzos se dirijan hacia la misión del mejoramiento continuo y que los objetivos sean el conseguir procesos y resultados de calidad, que incidirán en tener comunidades también de calidad, que seguramente irán mejorando la calidad de vida de todas las personas que integran la sociedad.

Reflexiones finales

Las organizaciones son unidades sociales donde interrelacionan elementos materiales, inmateriales y el más importante e indispensable que es el recurso humano, este último es el recurso que le da la vida a la

organización y por lo tanto es en él donde se deben dirigir las miradas de las Autoridades cuando intenten producir cambios dentro de las mismas.

Los cambios que se producen en las organizaciones no son aislados, los mismos dependen de la influencia que ejerce el medio y que las hace que necesariamente tengan que adaptar sus estructuras y procesos para poder sobrevivir y mantenerse en los distintos mercados donde funcionan. A través del tiempo, las organizaciones han evolucionado desde organizaciones con características totalmente tradicionales hasta convertirse en nuevas organizaciones con visión administrativa totalmente innovadora, buscando la excelencia de sus funciones y por ende de sus resultados, con la convicción que lo más importante es poder satisfacer las necesidades de sus clientes, entendiéndose por ellos los clientes externos e internos de la organización.

Estas organizaciones conocidas como contemporáneas son unidades sociales donde prevalece entre sus características la búsqueda de la excelencia, la participación de sus miembros, las estructuras planas, la descentralización en la toma de decisiones, incentivan la creatividad de sus miembros y sobre todo el trabajo en equipo, entre otras. Dentro de este tipo de organizaciones, se encuentran las que «aprenden a aprender» conocidas como organizaciones inteligentes.

Este tipo de organizaciones inteligentes tienen como característica principal el aprendizaje colectivo, es decir, aprender no sólo conocimientos, sino aprender a cambiar mentalidades hacia una conducta más eficaz. Las Instituciones de Educación Superior, no escapan de la necesidad de cambio, son ellas las que deben dar la pauta de transformación hacia la excelencia, ya que sus clientes son personas necesitadas no sólo de conocimientos, sino de valores y principios que van a poner en práctica en una sociedad y por lo tanto van a ser partícipes de la transformación de la misma.

Para poner en práctica la creación de una organización inteligente se debe tomar en cuenta ciertos factores indispensables; dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y mantener un pensamiento sistémico. Dentro de las Instituciones de Educación Superior que estén en la búsqueda del cambio

hacia las organizaciones que aprenden, se debe en primer término crear la conciencia y compromiso de cambio por parte de las Autoridades de la Institución, para que ellos se conviertan en voceros para los demás miembros y poder hacer realidad el cambio necesario.

Las Universidades deben conseguir la calidad en sus procesos, funciones y resultados. Existen algunos elementos que identifican la calidad en este tipo de organizaciones, entre ellos se tienen; el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal y el impacto de la educación en su entorno. Cuando en una Institución Universitaria se logra la calidad, se generan en ella verdaderos resultados productivos que pueden estar relacionados con; los contenidos de los programas, con la forma de dirección, con la orientación de la organización, con su proyección externa, con el personal, con los alumnos y con el clima organizacional.

Referencias Bibliograficas

- Chiavenato, I. (1.999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2.002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Escurra, M. (2002). *Informe y aplicación de la Teoría de Deming*. [Documento en línea]. Disponible: www.monografias.com. [Consulta: 15 de Octubre de 2005].
- Fernández, E. (2.001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: IMPRESA.
- Gairin Sallan, J. (2.000). *La Organización Escolar; contexto y texto de actuación*. Tercera Edición. España: La Muralla, S.A.
- Gento Palacios, S. (2.000). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Segunda Edición. España: La Muralla, S.A.
- Hall, R. (1.983). *Organizaciones, Estructura y Procesos*. México: Prentice Hall.
- Koontz, H. (1.998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lepeley, M. T. (2.000). *Gestión y Calidad en Educación*. Chile: McGraw Hill.

La Universidad como organización inteligente... *Mary Carrero. AGORA - Trujillo. Venezuela. ISSN 1316-7790-AÑO 13- N° 26 JULIO - DICIEMBRE - 2010. pp. 57-80*

Senge, P. (1.998). *La Quinta Disciplina*. Sexta edición. España: Juan Granica, S.A.

Senge, P. (2.002). *La Quinta Disciplina. Escuelas que aprenden*. Colombia: Norma.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.

Valdés, T. (20002). *El secreto de la pirámide*. [Documento en línea]. Disponible: www.chileduc.com. [Consulta: 10 de Octubre de 2005]

Valecillos, C. (1.996). *Desarrollo de Organizaciones Inteligentes*. Volumen N. 02. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.