

# ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA EDUCATIVA. UNA VISIÓN DESDE EL ENFOQUE INTEGRADOR TRANSCOMPLEJO

## STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE EDUCATIONAL MANAGEMENT. A VISION FROM THE FOCUS TRANSCOMPLEX INTEGRATOR

Nancy Montilla<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-7741-002X>

### RESUMEN

Cuando el hombre decide formar alianzas o grupos, muchas veces la finalidad corresponde no solamente a solucionar problemáticas que los afectan, sino que, además, buscan idear estrategias, destrezas para ofrecer a la sociedad planteamientos destinados al desarrollo eficaz de los distintos sectores, uno de ellos el educativo que impacta la vida de cada ciudadano. Ante tal planteamiento, el propósito del presente ensayo consistió en generar una reflexión teórica sobre las estrategias para el aprendizaje organizacional desde el enfoque integrador Transcomplejo, para asumir en la mejora continua el aprendizaje organizacional como un proceso interactivo y dialéctico. De ahí, su viabilidad y pertinencia, llevan a reflexionar sobre lo relevante de promoverlo en las instituciones educativas, dado el alcance que tienen en el progreso de las naciones. Estos argumentos, permiten enfatizar la necesidad de un gerente proactivo e innovador que asuma y promueva el aprendizaje organizacional desde una visión anclada al Enfoque Integrador Transcomplejo, para trascender la inmediatez, dejar la inflexibilidad y rigurosidad, en un análisis socio histórico de lo que es la gerencia en la actualidad, con una dinámica innovadora, pertinente, que contribuya al logro individual y colectivo.

**Palabras Claves:** enfoque integrador transcomplejo, aprendizaje organizacional, gerencia educativa, estrategias.

### ABSTRACT

When man decides to form alliances or groups, many times the purpose corresponds not only to solving problems that affect them, but also, they seek to devise strategies, skills to offer society approaches aimed at the effective development of different sectors, one of them the educational one that impacts the life of each citizen. Faced with such an approach, the purpose of this essay consisted of generating a theoretical reflection on the strategies for organizational learning from the Transcomplex integrative approach, to assume organizational learning as an interactive and dialectical process in continuous improvement. Hence, its viability and relevance, lead us to reflect on the relevance of promoting it in educational institutions, given the scope they have in the progress of nations. These arguments allow to emphasize the need for a proactive and innovative manager who assumes and promotes organizational learning from a vision anchored to the Transcomplex Integrative Approach, to transcend immediacy, leave inflexibility and rigor, in a socio-historical analysis of what is the management today, with an innovative, relevant dynamic that contributes to individual and collective achievement.

**Keywords:** focus transcomplex integrator, organizational learning, educational management, strategies.

<sup>1</sup> Universidad Yacambú  
Cabudare - Venezuela  
Correo: [dranancym@gmail.com](mailto:dranancym@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

La realidad actual en este año 2020, está matizada de cambios constantes que impactan todas las áreas de la vida pública. Ante este accionar, las organizaciones requieren asumir las transformaciones, evolucionar para dar respuesta efectiva a las demandas del entorno. Esta es una tarea que se manifiesta en un escenario de incertidumbre. Por lo tanto, en medio de la producción del conocimiento, de grandes flujos de información y elevados niveles de complejidad, es necesario optimizar el proceso educativo como base del progreso de individual y colectivo, argumento que enfatiza el rol de la escuela como centro del quehacer comunitario, con diversos actores sociales, en una realidad recursiva cuyos efectos alcanzan a los individuos a corto, mediano y largo plazo.

De lo anterior se infiere que, en los cambios sociales cobra especial relevancia la educación para el avance de cada nación, el desarrollo social-histórico a la siguiente generación, fomentar el progreso personal y la inclusión social destinada a la prosperidad económica de cada región. A la vez, permite a cada cultura perpetuarse, al transmitir lineamientos, tradiciones y costumbres, mientras forma al ciudadano requerido para el sistema imperante en cada contexto.

Por ello, en Venezuela, se concibe este proceso como una formación con pertinencia social, asegurando la participación activa, emprendedora, solidaria y ética de los hombres, a fin de garantizar el derecho a la educación de calidad de todo ciudadano, tal como se establece en el Artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999). A tal fin, la escuela está llamada a formar el ciudadano(a) que el entorno demanda, ello implica conocer, comprender el espacio donde hace vida, es decir, contextualizar el currículo, enfocando la atención en los indicadores de cada comunidad.

En otras palabras, se trata de formar para la vida, de desarrollar en cada estudiante las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que le permitan enfrentar con éxito los retos propios

de la cotidianidad. Se requiere con urgencia el asumir el proceso educativo de manera holística, solo así, puede hablarse de educación de calidad. De esta manera, el aprender, evolucionar requiere ser un aspecto esencial en las instituciones educativas, para dar respuesta a las necesidades, potencialidades e intereses de cada ciudadano; en el marco del aprendizaje organizacional.

En efecto, cada institución está llamada a convertirse en el eje del cual van a surgir las transformaciones sociales necesarias para promover el progreso individual y colectivo. Así, es necesario aplicar una serie de estrategias asumidas desde una perspectiva transcompleja, con una realidad que está en constante construcción, que es diversa, multifacética; para la cual existen pluralidad de posturas que van desde lo subjetivo a lo intersubjetivo. Toda esta cosmovisión facilita a la gerencia comprender e interpretar las necesidades de ese entorno, mientras promueve el aprendizaje organizacional con beneficios a los involucrados en el proceso enseñanza y aprendizaje.

Por lo tanto, es necesario que cada gerente evalúe su desempeño, los logros obtenidos en la gestión, con una postura autocrítica, en la promoción del aprendizaje, aunque los resultados no sean los esperados. Significa tener una postura flexible, de adaptabilidad a esas necesidades que van surgiendo en un mundo en constante transformación, visionando los retos para avanzar en la mejora continua.

Ahora bien, al estar inmersa la escuela como institución en un escenario de cambios, surgen las siguientes inquietudes: ¿Cómo aprende cada institución?, ¿Qué aplica para el aprendizaje organizacional?, ¿Cómo enfocarse en esa mejora continua desde la postura del enfoque integrador transcomplejo? Para dar respuestas a estar interrogantes, se planteó como propósito del presente ensayo generar una reflexión teórica sobre las estrategias para el aprendizaje organizacional desde el Enfoque Integrador Transcomplejo, definido por Schavino (2010), como:

Una nueva cosmovisión paradigmática investigacional transcompleja que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistemática y multivariada, donde lo cuantitativo y lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica relacional que configura una matriz epistémica multidimensional. (p. 36)

En términos prácticos, el enfoque integrador transcomplejo le da protagonismo a la complementariedad de saberes, vivencias y experiencias, en una realidad multifacética y casual, que es percibida desde diversas perspectivas en lo singular, también lo plural; por lo cual es necesario asumir todo resultado como una oportunidad de crecimiento, a la vez como una fortaleza que tiene la gerencia educativa para unir voluntades, esfuerzos y de esa manera, conducir a la institución hacia el logro de objetivos y metas, en atención a las necesidades y potencialidades de los actores educativos y comunitarios que hacen vida en cada escuela.

Desde estas perspectivas, se hace una revisión de diversas estrategias que deben ser adecuadas a una realidad compleja, con una cosmovisión holística, resultado de la migración de las disciplinas, de escuchar a los actores educativos, de interpretar y comprender, para asumir con éxito los retos que implica la gerencia educativa actual, para facilitar el tránsito desde las posturas paradigmáticas tradicionalistas a la transcomplejidad, con los beneficios que reporta el aprendizaje organizacional en la construcción del conocimiento colectivo y socializado, para la formación integral del ciudadano; en el marco de la línea de investigación Desarrollo Gerencial y Organizacional del Programa Pensamiento Gerencial Emergente de la Universidad Yacambú.

## Aprendizaje Organizacional

En este punto del discurso, se procede a definir aprendizaje organizacional, desde la postura de Ley (2011), autor que lo concibe como "...un proceso interactivo y dialéctico que se manifiesta permanentemente, pero identificar, desarrollar e integrar todo el potencial del capital" (p, 1) Esta acción constante, sistemática, permitirá a la gerencia ejecutar toma de decisiones efectivas a sus atribuciones y conformar equipos de alto desempeño que resalten cada uno de los elementos de la filosofía de gestión de cada escuela. Según la citada fuente, dicho proceso de mejora continua es propio de las instituciones que se dedican a detectar y solventar errores, incluye la gestión del conocimiento y la respuesta oportuna a los cambios del entorno.

Por lo tanto, es importante desde la gerencia educativa actual, favorecer el aprendizaje, indagando las creencias, normas, hábitos y valores que permitan a cada actor educativo apropiarse de los elementos que la conforman y contribuir a generar valor agregado a la labor desempeñada de manera individual y colectiva en cada proceso institucional, más allá de un proceso formativo, implica la integración y participación en los procesos de toma de decisiones, equipos de trabajos y desarrollo de habilidades y estrategias continuas.

Además, implica, consolidar una cultura de aprendizaje al favorecer un ambiente en el que se basa la confianza, el empoderamiento, la información y la valoración del talento humano; para propiciar la construcción de una visión compartida en la que todos son parte importante, experimenten sentido de pertenencia y enfoquen esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, considerando el éxito colectivo como propio. Se trata de motivar al logro, filiación y poder a cada uno de los actores educativos, para ejercer actividades vivenciales y compartir esas experiencias en plenaria, incentivando el aprendizaje organizacional en cada institución escolar, tal como se señala en el gráfico 1.



**Gráfico 1.** Aprendizaje Organizacional. Elaboración propia (2020).

En el gráfico 1 se representa el aprendizaje organizacional que requiere constituirse en parte esencial de la filosofía de gestión, al ser el resultado de diversas variables y factores. En aras de esto, es necesario mencionar que si bien es construcción del colectivo, producto del trabajo colaborativo, es importante el rol de la gerencia educativa para orientar la escuela hacia una acción colectiva, promovida desde los cuadros gerenciales, por lo cual el directivo está llamado a ejercer su rol de capacitador y consciente de su papel como agente de transformación social; pues en palabras de García Parra (2004), el aprendizaje organizativo “permite aumentar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo” (p. 12).

A tal fin y con énfasis en el sector educativo, es necesaria la relación de la organización (escuela) con el entorno, actuación que ineludiblemente demanda la disposición y mecanismos actuales desde la propia institución, escenario en el cual hacen vida diversos actores, cada uno con creencias, vivencias, experiencias que le llevan a construir toda una percepción de lo que, a su juicio, debería ser la actuación de cada individuo.

Igualmente, en el seno de la escuela como organización, los retos propios de la cotidianidad, la han llevado a descubrir y

transmitir formas de responder a las demandas propias del acto que en ella se desarrolla. Se trata a la vez de costumbres, procedimientos, perspectivas y posturas formales, que se transmiten entre el personal, que rigen la conducta (en la instrucción), de cada profesional que llega en determinado momento a ejercer un rol.

Lo anterior explica, formas de actuar particulares a toda institución educativa, que le permiten mantener su homeostasis, ese equilibrio en el que transcurren, casi rutinariamente, las acciones de quienes son actores por excelencia, del proceso educativo. Por ello, una injerencia del exterior en la forma de ser de la escuela, viene a producir un caos, un desorden; pero, esta situación también puede ser considerada como una oportunidad de aprendizaje, de avance en beneficio individual y colectivo.

Ahora bien, al hacer una revisión del aprendizaje organizacional en la realidad educativa venezolana, Velona (2009) expresa que los cambios y transformaciones se constituyen en elementos difíciles de penetrar debido, al pensamiento unilateral, a la relación causa y efecto, a la estructura jerárquica de poder como resultado de las creencias del individuo. Agrega que, en cuanto a la coherencia externa, la educación venezolana expresa la necesidad de adecuarse a las exigencias del contexto a partir de una relación dialéctica que a la vez influye en el entorno y es influido por éste en un proceso de reacción y acción complementaria, confluyendo varias realidades de ese contexto para la concreción de los objetivos de cada organización. Por lo tanto, cualquier acción demanda nuevas formas de visionar, desde la multidiversidad, la complejidad, recursividad; entre otros aspectos que se promueven y toman el protagonismo en el Enfoque Integrador Transcomplejo.

### ***Enfoque Integrador Transcomplejo***

Es necesario mencionar que, desde la aparición de la vida en este planeta, el hombre en su interacción con el medio y sus semejantes, ha

sufrido y generado a la vez diversos cambios y adaptaciones, lo que hace que cada década sea tan particular y diferente a la otra, hasta el punto que no se puede predecir cómo será la próxima. Cabe destacar que estos cambios se dan a todo nivel desde lo macro a lo micro, surgiendo entonces nuevos conceptos, condiciones de percibir el mundo y sus hechos, premisas de la postura moderna, con énfasis en lo medible, observable y en el método científico.

Sin embargo, como hacen alusión Rojas, Tórres y Arapé (2001), la modernidad no dio respuestas a algunas de las inquietudes y demandas sociales. Por lo tanto, surgió una postura postmoderna, que para estos autores trata de la “desconstrucción, ruptura, condición nueva, un nuevo orden de sociedad” (p. 16); lo cual coloca en “jaque” las tradiciones en todos los planos de la realidad, pues la totalidad ya no puede ser segmentada, es dinámica, cambiante y se construye cada día, al hacer énfasis a la subjetividad y a la vez la intersubjetividad, principios que no se niegan, sino que más bien se complementan.

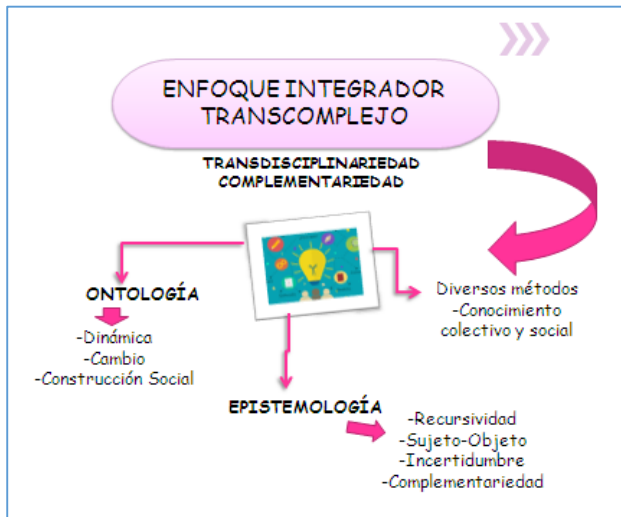
Vista de esta forma, la transcomplejidad permite el estudio de la realidad con una postura plural, atendiendo a la diversidad, a una realidad que evoluciona, se nutre de las vivencias, experiencias y concepciones desde la subjetividad e ínter subjetividad, aspectos que guardan relación con el abordaje del aprendizaje organizacional en un escenario heterogéneo, en una realidad compleja, que como bien lo señala Morin (1991) es el principio de pensamiento que considera al mundo, y no como principio revelador de la esencia del mundo. Por tanto, esta perspectiva es inclusiva (asume la incertidumbre de no poder conocerlo todo), es incompleto (nunca se acaba), articulario (integra diferentes campos de conocimiento), complementa al sujeto y al objeto, es interdisciplinario, utiliza la totalidad de las potencias humanas, y es dialógico (relaciona términos contrarios).

Para Morin (ob. cit.), la complejidad aparece allí donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción, precisión en el

conocimiento. Significa entonces que esta postura facilita el estudio y abordaje de una realidad compleja en la cual se promocióne el aprendizaje organizacional, al integrar los puntos de vista de cada uno de los involucrados. Visto de esta forma, no puede seguir abordándose el proceso educativo con un pensamiento lineal, simplista, pues en la escuela convergen diversas personas, cada una con sus vivencias, puntos de vista que como señala Morín (ob. cit.), al ser introducidos pueden generar caos, desorden, pero en la medida que se comprendan, que se les asigne su “justo valor”, pueden complementarse.

De ese modo, la escuela asume los cambios necesarios y si bien rompe el equilibrio, puede estabilizarse, permanecer y responder a las necesidades del entorno, no solo en el aspecto colectivo, sino también individual, tomando en consideración las vivencias, creencias, con una cosmovisión que puede enriquecer el accionar de cada escuela.

Dichos planteamientos, relacionados con lo expresado por Schavino (2010), se basan en la transdisciplinariedad y la complementariedad de saberes y posturas de una realidad compleja, a la vez en construcción; con el énfasis en la producción del conocimiento científico, desde una cosmovisión y un flujo de saberes en movimiento continuo; es decir, al Enfoque Integrador Transcomplejo (EIT). En este punto, Uzcátegui (2015), caracteriza el EIT de la siguiente forma: Emplea la objetividad y subjetividad, también en la fertilización cruzada de métodos para la integración ampliada del saber, con una visión que trasciende el dominio del formalismo excesivo y la absolutización de la objetividad. En añadidura, asume una posición abierta, flexible, inacabada, no lineal, multivariada e integral; todo lo cual se configura como una matriz epistémica multidimensional e instrumento en la comprensión de la realidad, según se aprecia en el gráfico 2.



**Gráfico 2.** Enfoque Integrador Transcomplejo. Elaboración propia (2020).

El Enfoque Integrador Transcomplejo, se asume en una época marcada por profundos cambios de adelantos tecnológicos, que demanda de las organizaciones, particularmente las educativas, empiecen a evolucionar atendiendo las posturas de todos sus actores; docentes, padres, miembros de la comunidad, sociedad en general representada en la vocería de cada uno de los integrantes que hacen vida en la escuela. A este respecto, Villegas (2015), desglosa las dimensiones del enfoque integrador transcomplejo, al mencionar la dimensión ontológica como una realidad que no es estática, pues cambia, es dinámica, construida por los actores sociales, quienes tienen su propio mundo, pero a la vez interactúan con en una gama de transacciones en las que, definitivamente lo individual impregna lo colectivo y viceversa.

Al referirse a esto, Berger y Luckmann (1966), consideran que en la realidad subyacen las prácticas cotidianas que para el sujeto pueden parecer naturales y obvias, pero a la vez conforman un entramado de fenómenos sociales que se desarrollan particularmente en cada contexto sobre la base de intercambios de los seres humanos. Dicho de otro modo, la realidad es construida en la cotidianeidad, cada sujeto comprende que sus opiniones de la realidad están relacionadas, la percepción de realidad se refuerza. Por lo cual, la postura ontológica de la

transcomplejidad se centra, como lo menciona Villegas (ob. cit.), en una realidad indeterminada, compleja, impredecible que se crea en la interacción de los sujetos intervinientes. Entonces, comprender esa realidad, conocerla, implica una postura de apertura, flexibilidad al interactuar con quienes construyen esa cotidianeidad compleja y dinámica.

En complemento, es necesario conocer esa realidad con una postura epistemológica dimensión que en *el Enfoque Integrador Transcomplejo*, invita al sujeto cognoscente a abrirse a múltiples significados, dirigir la mirada hacia otros puntos de vista. Esto va a permitir en el área de la gerencia la formación de subjetividades que busquen no sólo conocer y comprender esta realidad, si no también transformarla por medio de proyectos colectivos que lleve a utopías plurales, realistas y críticas. Como lo enfatiza Villegas (ob. cit.), la relación sujeto-objeto es recursiva. Esto lleva a que el conocimiento es producto de un ir y venir, en la no linealidad, con el principio de incertidumbre y la idea de complementariedad. Así, el sujeto forma parte del universo que conoce y como tal, es inacabado, determinado e indeterminado a la vez. Está en construcción, pero a la vez construye, tiene su propio significado y el significado por otros.

Es así que en la medida que el hombre interpreta la realidad, puede conocerla, pero siempre considerando las vivencias de cada actor social, que es a su vez un intérprete de su propio mundo. Por lo tanto, es necesario buscar en su esencia misma la comprensión de las cosas, es decir, cómo interpretan los actores sociales desde sus vivencias su realidad, referida particularmente al aprendizaje organizacional en el marco de la gerencia educativa actual.

En complemento con las ideas ya presentadas, la dimensión metodológica del Enfoque Integrador Transcomplejo, según Sandín (2003), se basa específicamente en un conjunto determinado de procedimientos estructurales que permiten la observación y explicación de una realidad que puede o no tener una estructuración de orden lógico. En este caso,

toma relevancia el abordaje de esa realidad compleja, dinámica en el mismo contexto donde se desenvuelve en el día a día. Entonces lo metodológico no tiene reglas a priori que se puedan sugerir, el gerente como sujeto activo involucra sus propios procesos intelectuales, sus vivencias, sus experiencias, trata de conocer y comprender las posturas de los demás actores educativos y comunitarios para promover en esencia, el aprendizaje organizacional.

Asimismo, cada situación de estudio tiene sus propias características y necesidades que deben ser satisfechas, por lo tanto, han de ser abordadas a partir diferentes posturas, desde la perspectiva de los propios actores sociales, protagonistas de su entorno, quienes construyen ese mundo en la cotidianidad y al mismo tiempo la impregnan de significados, los cuales al interpretar y comprender van a facilitar una aproximación a la realidad, desde las propias vivencias de quienes la construyen. Por ello, se busca comprender cómo perciben desde sus propias experiencias y perspectivas el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, en un conocimiento colectivo incierto que lleva a “ir y venir” con un enfoque de complementariedad y transdisciplinariedad en el estudio de la gerencia educativa actual.

### ***Gerencia Educativa Actual***

Sin lugar a dudas, lo complejo de la realidad, requiere establecer nuevas líneas de acción institucional para redimensionar la gerencia, que lleve a promover el aprendizaje organizacional centrado en la mejora constante, en la participación, trabajo colectivo y producción del conocimiento socializado. Se trata entonces de la “legitimización de lo singular”, ahondando en los significados que cada persona le da a su mundo, para construir conocimiento interpretativo, como la suma de lo que vivencia cada actor social, en una aventura que lleve a asumir riesgos, enfrentar la resistencia al cambio. Todo ello, para redimensionar la gerencia educativa, con el objeto de adaptar el sistema educativo a las necesidades que la sociedad presenta y que la

escuela como institución está llamada a satisfacer (entiéndase, los requerimientos del entorno). Lo que indica, que las valoraciones de una realidad deben sintetizar y reflejar las individualidades como la totalidad del sistema, pues la realidad al ser múltiple, construida y holística tiene propiedades emergentes que no contextualiza elementos, sino relaciones en el marco de un gran todo.

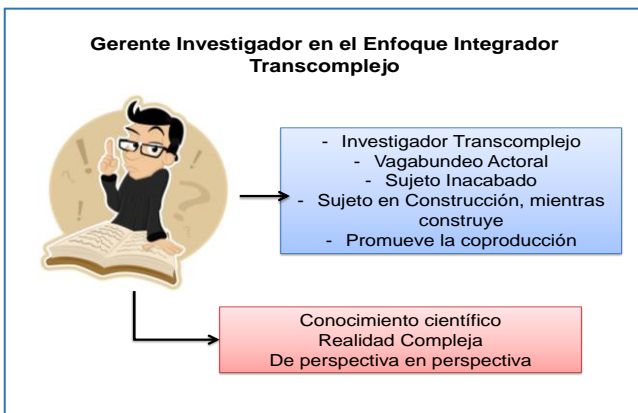
Esto implica que la gerencia del cambio, inicia por vencer la resistencia al mismo, tan inherente a la vida del hombre, pues es muy cómodo moverse en un ambiente calculado, en el que la acción docente prive y sea la única línea de decisión en el aula. Sin embargo, al pasar a la multiplicidad de opiniones y posturas se favorece un ambiente transcomplejo, que demanda adaptación al asumir los aportes del entorno de todos los actores que buscan aprender cada día como parte de la filosofía institucional, aspecto duradero y formal en la institución educativa.

Por lo tanto, la labor del gerente educativo no puede estar divorciada de la comunidad en la que actúa, debe integrar un conglomerado cuyo fin esencial es la formación del individuo que demanda la sociedad, al promover la acción del colectivo en el hecho educativo. En otras palabras, la gerencia educativa actual está llamada a asumir el entorno como reflejo filosófico y práctico de lo que los contextos sociales requieren, ésta es una forma de legitimar la gerencia al dar oportunidades y alternativas coherentes, contextualizadas y complementadas para que la diversidad sea considerada en un escenario complejo, respondiendo a las necesidades e intereses, premisas esenciales para brindar atención de calidad en las organizaciones escolares en el marco del aprendizaje organizacional.

En efecto, la denominada sociedad del conocimiento, en una realidad en constante cambio, demanda una transformación de las ideas de conocimiento y ciencia para elevar y pasar no solamente de generar conocimiento, también aplicarlo, que esté a disposición de repensar esa realidad y obtener resultados diferentes, que impacten de modo positivo la

calidad de la educación; lo que por cierto, favorecerá el desarrollo individual y del colectivo.

A tal fin, el Enfoque Integrador Transcomplejo ya argumentado y debidamente sustentado, facilita según Schavino (2010), una nueva “...cosmovisión paradigmática investigacional transcompleja que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistemática y multivariada, donde lo cuantitativo y lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica relacional” (p. 36). Para todo ello, es necesario el pensamiento creativo, las habilidades, la inteligencia individual y colectiva, en la producción y aplicación del conocimiento científico, al asumir el gerente educativo su rol desde el enfoque integrador transcomplejo; según se resume en el gráfico 3.



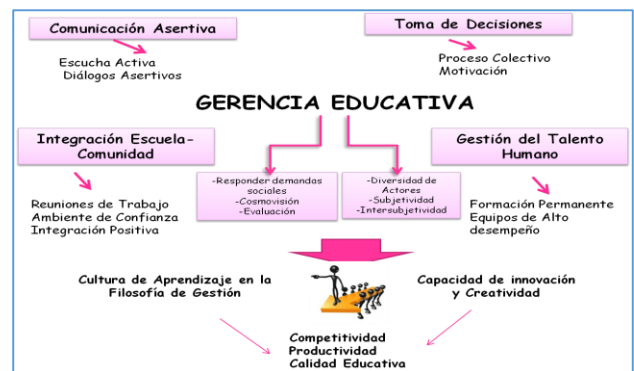
**Gráfico 3.** Gerencia desde el Enfoque Integrador Transcomplejo. Elaboración propia (2020).

Según se observa, el gerente requiere asumir la realidad compleja, desde el vagabundeo actoral, como un sujeto en construcción que mientras a la organización hacia la generación socializada del conocimiento científico, en la coproducción de perspectivas que contribuyen al aprendizaje organizacional, como filosofía y cultura institucional, para conocer intereses, ideas, potencialidades y fortalezas a considerar en la toma de decisiones, conformación de equipos de alto desempeño;

entre otras acciones como estrategia en beneficio individual y colectivo.

### **Estrategias**

El aprendizaje organizacional se da con mayor preeminencia en la actualidad en un entorno impredecible en los cuales los factores tanto internos como externos más que una limitación, se conviertan en oportunidades y razón de crecimiento en la mejora continua; todo lo cual debe manifestarse en el diseño de actividades y políticas enfocadas a dicho proceso. A tal fin, pueden implementarse las siguientes estrategias que se resumen en el gráfico 4.



**Gráfico 4.** Estrategias para el Aprendizaje Organizacional desde el Enfoque Integrador Transcomplejo. Elaboración propia (2020).

Como estrategia fundamental está la *comunicación* implica intercambio, reciprocidad, multidireccionalidad, es por tanto un proceso complejo, no lineal, que en la actualidad se da incluso por redes, en escenarios virtuales, sin restar mérito a los diálogos personales, tan relevantes en el proceso educativo, como activantes de la participación e integración de los actores educativos. Esto implica escuchar, atender las demandas y posturas de cada sujeto. Igualmente, recolectar información para el análisis de las causas, en la búsqueda de opciones y vías para el aprendizaje organizacional.

En este sentido, es relevante favorecer el flujo de información de modo tal que, a la hora de tomar decisiones se cuente con posturas



objetivas y claras, con contenidos veraces, en los cuales se pueda identificar la necesidad de crecimiento en el orden administrativo, curricular, enfocado en la productividad y competitividad de cada institución. Ahora bien, no se trata de solamente escuchar por un requisito, es necesario esas ideas materializarlas en cada actividad y proyecto; esto va a fortalecer la motivación a seguir aportando posturas, también el sentido de pertenencia y el disfrute del éxito institucional como propio.

Es aquí donde entra en juego la comunicación asertiva para generar compromisos que fortalezcan la misión y visión institucional, esto debe ser el norte en el marco de la corresponsabilidad ciudadana, en un escenario resultado de la intersubjetividad, que favorezca a la vez la *toma de decisiones* en colectivo, aspecto relevante en toda organización educativa que requiere involucrar a los diversos actores sociales, mantenerlos informados, que se sientan como parte del proceso, así se facilita la gestión del cambio, en el aprendizaje y mejora continua.

Por lo tanto, la participación activa en la toma de decisiones va a facilitar a la escuela adecuarse a las exigencias del contexto, a partir de una relación dialéctica que a la vez influye en el entorno y es influido por éste en un proceso de reacción y acción complementaria, confluyendo varias realidades de ese contexto. De ahí, la *integración escuela-comunidad* es la base del principio de corresponsabilidad, complementariedad, dialogicidad, con una postura compleja, diversa, construida por los actores sociales,

En sintonía con ello, es necesario crear en colectivo *mecanismos de participación* en la toma de decisiones, lo cual va a permitir evaluar distintas opciones, conformar equipos de alto desempeño, integrando esfuerzos que permitan dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad. Esto implica, hacer uso de buzón de sugerencias, mesas de trabajo, discusiones dialógicas; entre otras alternativas. Al mismo tiempo, se sugiere realizar reuniones de trabajo integrando a los diversos grupos de la organización, entiéndase personal docente,

administrativo, obrero y también a los padres. Esto con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional como cultura de la institución; favoreciendo a la vez un ambiente de confianza e interacción positiva, con base en la comunicación abierta y compartida, mejorando las capacidades y habilidades de cada uno de los actores educativos, para alcanzar la productividad y competitividad.

No menos importante es considerar la *gestión del talento humano*, toda vez que es necesario identificar las habilidades de actuación para enfrentar un entorno en constante transformación. También, los conocimientos técnicos de cada actor educativo para mejorar el desempeño de funciones, fortalecer los equipos de alto desempeño, con comportamientos y actitudes que favorezcan la complementariedad en la labor ejecutada.

Lo anterior converge en promover desde la gerencia la capacidad de innovación y creatividad para resolver el problema y abordar los conflictos en el entorno, según factores tanto internos como externos. Esto va a desarrollar facultades para tomar decisiones, también estrategias en el análisis de cada riesgo, a la par de aprovechar las oportunidades, con la debida evaluación que permita detectar fallas e implementar a tiempo acciones de corrección para el aprendizaje organizacional desde el Enfoque Integrador Transcomplejo.

En definitiva, es necesario considerar el aprendizaje organizacional como parte del portafolio gerencial para obtener valor agregado, ventajas competitivas y sostenibles en un entorno cambiante, en la denominada sociedad del conocimiento y en un mundo globalizado. La esencia es que los conocimientos compartidos y las experiencias indiferentemente de los resultados obtenidos, enriquezcan las capacidades del talento humano para afrontar competitivamente los cambios del entorno.

Estas acciones requieren estar inmersas en la efectiva gestión del talento humano, como lo menciona el autor Ley (ob.cit.), “Las organizaciones son un organismo en constante aprendizaje, aprender a identificar y desarrollar todo el potencial del capital humano con que

cuentan las mismas” (p. 6): lo cual se interpreta como una oportunidad de desarrollo individual con alcance colectivo, como una ventaja competitiva al concretar objetivos y metas institucionales.

## CONCLUSIONES

A manera de cierre, el gerente educativo debe evaluar su actuación, tener en consideración que el conocimiento es producto de la socialización, es una construcción colectiva que lleva al protagonismo a los saberes socialmente significativos, y no exclusivamente a las verdades universales y eternas propias del positivismo. Es decir, que la perspectiva transcompleja del pensamiento lleva a concebir al sujeto investigador según Ramírez (2015), “como inmerso en un ámbito de reflexión crítica profunda” (p. 64). Argumento que permite reflexionar que las instituciones educativas pueden aprender, para adaptarse, cambiar y desarrollarse. Incluso, toda experiencia, a pesar de los resultados obtenidos, es fuente de aprendizaje organizacional, pues cada vez van generando madurez en las actuaciones individuales y colectivas; para construir una cultura de mejora continua.

En términos prácticos, el aprendizaje organizacional es vital para el conocimiento científico, colectivo, socializado, en respuesta a las demandas del entorno; lo cual implica un cambio en la estructura de cognición y actuación individual o colectiva, al generar e incorporar nuevos conocimientos, que impacten de forma positiva el desempeño individual y colectivo, en el logro de objetivos y metas. Esto demanda fortalecer con las mencionadas estrategias la capacidad de “desaprender”, para migrar y transitar en el “aprender a aprender”.

En concreto, el aprendizaje organizacional desde el Enfoque Integrador Transcomplejo en la gerencia educativa actual, lleva a asumir una actitud transvisionaria, para darle paso a una realidad en constante construcción, con flexibilidad, en una continua revisión de la propia perspectiva, escuchando, dialogando con el resto de los sujetos, en una red de tejidos de

un universo dinámico, en el marco del holo movimiento. Toda esta reflexión confirma la presente producción en la línea de investigación *Desarrollo Gerencial y Organizacional* del Programa Pensamiento Gerencial Emergente de la Universidad Yacambú, con énfasis en la formación de subjetividades, que conlleven a la acción y revisión constante y recursiva de la gerencia educativa.

## REFERENCIAS

- Berger, P. y Luckmann, T. (1966). *La construcción Social de la Realidad*. [http://www.opuslibros.org/Index\\_libros/Recensiones\\_1/berger\\_rea.htm](http://www.opuslibros.org/Index_libros/Recensiones_1/berger_rea.htm)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 5.453 (Extraordinario).
- García Parra, M. (2004). *Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa*. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/1277/0014-Los%20elementos%20integrantes%20de%20la%20nueva%20riqueza%20de%20la%20emp.pdf>
- Ley, E. (2011). *El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema*. <https://www.researchgate.net/publication/254412014>
- Morín, E. (1981). *El Método I. La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Ramírez, A. (2015). El Sujeto Investigador Transcomplejo en Tránsito hacia lo Transepistemológico. Aragua: *Revista Diálogos Transcomplejos*, 1(5).
- Rojas, L., Torres, R. y Arapé, E. (2001). *Posmodernidad: Lógicas Organizacionales, lógicas Tecnológicas*. Caracas. Posmo.

Sandin, E. (2003). *Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw-Hill.

Schavino, N. (2010). *Investigación Transcompleja. de la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad*. Maracay, Venezuela: UBA.

Schavino, N. y Villegas, C. (2010). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Buenos Aires: Congreso Iberoamericano de Educación.

Uzcátegui, A. (2015). Transepistemología: Escenario para la Investigación Postmoderna. Aragua: *Revista Diálogos Transcomplejos*, 1(5).

Velona, S. (2009). *Dogmas Disciplinarios en Cuanto a la Participación Ciudadana*. Inédito. Universidad de Carabobo, Valencia.

Villegas, C. (2015). Epistemología del Enfoque Integrador Transcomplejo. Aragua: *Revista Diálogos Transcomplejos*, 1(5).