

## Organizaciones Educativas que Aprenden *Educational Organizations that Learn*

Dr. Juan Manuel Chavez Escobedo<sup>1</sup>

Dra. Angelica Reyes Mendoza<sup>2</sup>

Mtra. Maria Teresa Arizpe Gutierrez<sup>3</sup>

**Resumen.** Las organizaciones educativas son entes que cumplen una labor trascendente en la sociedad y en la construcción de un futuro de calidad para la población de todo el mundo, en ellas descansa la compleja tarea de la administración educativa que es un pilar en la educación y que coadyuva al progreso social, como todo sistema puede desgastarse, es menester de los actores educativos que el engranaje de la organización funcione bien y para ello las áreas de conocimiento como la Administración, Psicología Organizacional, Filosofía por mencionar algunas son de gran ayuda para tomar elementos que coadyuven al buen funcionamiento y mejora de dichas organizaciones educativas, en este humilde trabajo se hace mención de características de las organizaciones que aprenden para llevarlas a este campo educativo.

**Palabras Clave.** Organizaciones que Aprenden, Sistemas, Administración.

**Abstract.** Educational organizations are entities that carry out a transcendent work in society and in the construction of a quality future for the population of the entire world, on them lies the complex task of educational administration that is a pillar in education and that contributes to social progress, as any system can wear out, it is necessary for educational actors to ensure that the organization's gears work well and for this, areas of knowledge such as Administration, Organizational Psychology, Philosophy, to mention a few, are of great help in taking elements that They contribute to the proper functioning and improvement of these educational organizations. In this humble work, mention is made of the characteristics of learning organizations to bring them to this educational field.

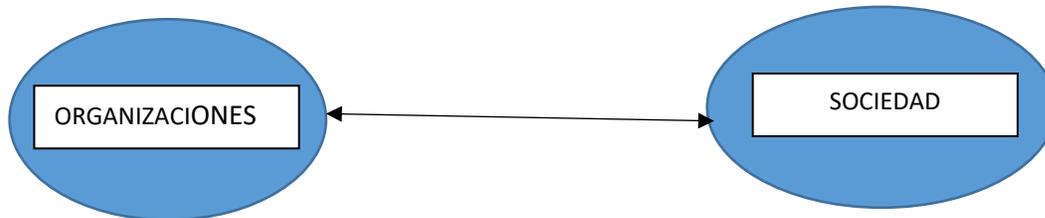
**Key Words.** Learning Organizations, Systems, Administration.

---

### Introducción

Las organizaciones son construcciones humanas, es decir son unidades sociales construidas y formadas por personas para un fin o propósito, estas gozan de una estructura y sirven para el progreso, en esta base es donde se centra el desarrollo de este humilde trabajo, pues como se aplica en la construcción de conocimiento, se debe de partir de una base para el desarrollo y estas conceptualizaciones son la base para el armónico desarrollo del artículo presente.

En la época contemporánea se pueden observar diversas características y tipos de organizaciones, así como la legislación que involucra reglas para su desempeño en ámbitos locales, nacionales e internacionales, ya que su desempeño afecta a la sociedad y por ello deben observarse comportamientos éticos y responsables con fines a un mejor futuro para la especie humana.



**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa en el grafico anterior existe una interacción bidireccional entre las organizaciones y la sociedad, por ello es necesario que las organizaciones sean un ente de calidad que pueda generar condiciones de valor para sus empleados y para la sociedad en general, así mismo la sociedad debe poseer valores positivos que puedan permear a las organizaciones.

### **Método**

El artículo se circunscribe en el paradigma cualitativo y hace uso de revisión de literatura y análisis reflexivo de la misma, una fortaleza del paradigma cualitativo y sus métodos es el centrarse en el ser humano reflexivo y analítico como un ente vivo que promueve el conocimiento de la verdad.

### **Desarrollo**

Las organizaciones son entes vivos, su vida depende de las personas que las integran, que día a día están constantemente trabajando, preparándose para ser mejores profesionistas y mejores personas, de ellas dependerá la cara de la organización, es decir se puede invertir recursos en publicidad e imagen, pero si los empleados de la organización no tienen buen comportamiento laboral y sus

actitudes ante las personas no son adecuadas, no servirá de mucho lo que se invierta en publicidad, es menester de toda la comunidad que integra la organización ser responsable de sus actos y dar lo mejor de sí.

Las instituciones educativas tienen una gran responsabilidad y compromiso ante la sociedad, pues en ellas se forjan los futuros ciudadanos que llevarán las riendas del país, dichas organizaciones son trascendentes en la sociedad, ellas no tienen parangón puesto que en sus entrañas está la sociedad presente y futura, esa que con sus acciones incidirá en el rumbo de la comunidad planetaria, ante los retos actuales que presentan las diversas comunidades en el planeta se necesitan personas capaces de generar soluciones y proponer cambios para que nuestra calidad de vida no se vea disminuida, las organizaciones son entonces centros de oportunidades de aprendizaje y enseñanza.

Toffler mencionaba en su libro “la tercera ola” que los cambios en el mundo eran vertiginosos, violentos, rápidos y que como una ola venían con fuerza, en los años ochenta era una alerta al pensamiento de las personas, después de todo los cambios efectivamente llegarían, por ejemplo en nuestro país se cambió de una economía prácticamente doméstica a la abierta y globalizada, en nuestro país comenzaron a llegar productos importados y venderse en tiendas departamentales, dando un auge a la competencia, variedad y calidad, las cosas ya no serían como antes donde esto era mínimo, la revolución tecnológica era visible por ejemplo en los sistemas de video con formatos como Beta, VHS, 8 milímetros, Súper VHS, VHS Compacto, la revolución tecnológica ya no se detuvo y brinco de los ochenta hasta nuestros días, este ejemplo sólo es una pequeña vista, pues las computadoras de aquel tiempo no son como las actuales, hoy un teléfono móvil tiene procesadores más rápidos que las de aquellos días.

Ahora bien las organizaciones no quedaron exentas a los cambios y debieron hacer ajustes o sucumbir ante nuevas exigencias y realidades cambiantes, el aprendizaje y enseñanza se convirtió en una ancla ante los fuertes vientos de cambio y quienes lo entienden han no sólo sobrevivido sino que están en el camino de éxito, quienes

no vieron venir las “olas” casi todos sucumbieron y un ejemplo de ello es lo que paso con Blockbuster que no hizo ajustes y no vio la “ola” no tuvo la capacidad de respuesta y flexibilidad necesarios para seguir en un mundo cambiante, Netflix quiso aliarse con él y ni siquiera le dieron importancia, ni tomaron en cuenta sus propuestas e ideas, hoy Netflix es una empresa exitosa y sin embargo deberá reinventarse antes que su modelo de negocio se desgaste, además de la competencia real y feroz que se ha desatado por el mercado al que atiende.

Las instituciones educativas también han evolucionado, un parte aguas ha sido la pandemia de COVID-19 que mando a las personas a sus casas, ello obligo a ser creativos a los profesores, directivos, alumnos entre otros, la educación a distancia se convirtió en la tradicional por esos tiempos, pero esta ya existía sin embargo no era aún tan valorada en algunos países, las cosas ya no serían igual y esta modalidad ahora compite con la presencial, sin embargo estamos hablando de cambios en donde se ha reaccionado, pero existen escuelas del pensamiento que proporcionan modelos y principios de aprendizaje para anticiparse a cambios futuros, si bien es cierto que nadie sabe con exactitud el futuro, si existe la prospectiva que nos proporciona herramientas para estar mejor preparados.

### **Estructura Organizacional**

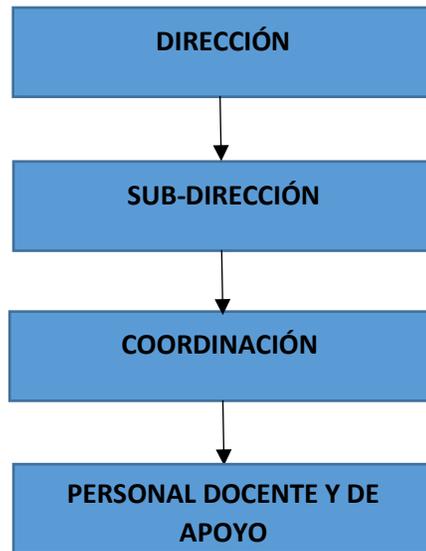
La estructura organizacional es el “acomodo” de la jerarquía en la organización, define puestos y funciones y a quien reportar dentro de la organización, esta estructura se desarrolla para establecer la forma de operar de la organización, ayuda a mantener un orden, la estructura organizacional da soporte a la organización como la columna vertebral a una persona.

Kast & Rosenzweig (1974) en Brume (2019), definen a la estructura “como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”.

Es conveniente mencionar que “la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero

se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa” (Brume, 2019).

La estructura organizacional en las organizaciones educativas es jerárquica, es decir están claramente definidos los puestos, y a quien se debe reportar, las responsabilidades, funciones y nivel de autoridad en la organización, aquí un ejemplo sencillo, claro y eficaz:



**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica anterior, la disposición de los puestos es representada con lo que en administración se conoce como organigrama o carta organizacional, ello ayuda a la rápida identificación de puestos y jerarquías en la organización.

Las organizaciones educativas también son organizaciones formales y de servicios, pues ofertan servicios educativos, en México tanto privadas o públicas están dentro de un rubro de no lucrativas, aunque en la praxis algunas organizaciones privadas levantan ciertas sospechas por sus elevados costos de inscripción y colegiatura, sin embargo hay que mencionar que en educación y salud se invierte mucho recurso económico y parece que no es suficiente por los debidos cambios e inflación.

Las organizaciones que se quedan en lo tradicional sólo ven los puestos y la línea jerárquica, donde en ese sentido se debe operar y no se hace mucho énfasis en aspectos como el liderazgo, la inteligencia emocional, el aprendizaje y la enseñanza omnidireccional permanente como parte de las organizaciones innovadoras, modernas, que aprenden y enseñan constantemente.

Peter Senge menciona en su libro “La quinta disciplina” cinco disciplinas a saber:

- Pensamiento Sistémico
- Dominio Personal
- Modelos Mentales
- Visión Compartida
- Aprendizaje en Equipo

Las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden, que trabajan arduamente y contemplan entre otras cosas estos cinco principios que se abundan a continuación.

- **Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. (Senge, 2010).

Este marco conceptual nos ayuda a comprender la realidad como un sistema de elementos interconectados, interrelacionados. Por ende procura comprender su funcionamiento y sus propiedades para solucionar problemas. Aspira a facilitar la comprensión y resolución de patrones, a partir de conceptos comunes en otras áreas como la ingeniería, biología o la teoría de sistemas.

El término pensamiento sistémico proviene del concepto de “sistema”, por el cual se entiende cualquier conjunto, organismo o segmento de la realidad que pueda ser descrito en base a sus componentes y la interacción entre ellos.

La Teoría general de sistemas fue propuesta por Ludwing von Bertalanffy quien era filósofo y biólogo austriaco, con ello posteriormente esta teoría sería incorporada a diversos estudios y campos del conocimiento como la administración. (Chiavenato, 2009). Los sistemas tienen ciertas características como formar otros sistemas, es decir subsistemas, y por ende existirían sistemas, subsistemas y supra sistemas. Un Supra sistema o también llamado súper sistema es un sistema mayor compuesto por sistemas menores.

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados, si reciben influencia del exterior y reaccionan ante ello son abiertos, un sistema cerrado no reacciona o reacciona al mínimo sobre la influencia del exterior, en un sistema social se deben de sentar las bases para poder definir si un sistema es cerrado o abierto de acuerdo a su naturaleza y comportamiento.

El pensamiento sistémico es en sí la quinta disciplina pues integra los demás principios y nos recuerda que el todo puede superar la suma de partes” Senge nos recuerda con ello que en la teoría y la práctica sin un pensamiento sistémico no podría darse de manera eficiente las otras disciplinas.

“El pensamiento sistémico comprende sus objetos de interés como sistemas ordenados, y para ello aplica cuatro principios fundamentales, que son:

- Principio de posición. Existe una jerarquía dentro de los sistemas, o sea, un orden vertical, del que depende el lugar que ocupen sus elementos. Esto se replica también a la hora de analizar sistemas de sistemas, es decir, supra sistemas.
- Principio de relación. La relación que existe entre los elementos de un sistema, o entre sistemas distintos de un mismo supra sistema, genera polaridades, fuerzas de atracción o repulsión, y permite la formulación de una teoría de campo.
- Principio de limitación. Todo sistema se halla limitado por controles que corrigen su duración, medida, ritmo, radio de influencia y modelo de funcionamiento.

- Principio de equifinalidad. Los sistemas que avanzan hacia un propósito determinado, pueden alcanzarlo por distintos mecanismos, siempre y cuando contemplen el mismo fin.”(<https://concepto.de/pensamiento-sistemico/#ixzz8SDhu9IVh> , 2024).

### Metodología del Pensamiento Sistémico

Esta puede ser diversa, pero en general “puede resumirse en:

- Adquirir una visión global del sistema y sus conjuntos.
- Comprender las implicaciones entre las partes del sistema y su proyección a mediano y largo plazo.
- Reconocimiento de los (sub)sistemas dinámicos y complejos e interdependientes que permiten la construcción de modelos útiles para la resolución de un problema.
- Reconocimiento de los indicadores medibles y/o no medibles para poder emplear recursos cualitativos o cuantitativos según sea necesario, y así obtener conclusiones”. (<https://concepto.de/pensamiento-sistemico/#ixzz8SDi5vxx7>, 2024).

### **Dominio Personal**

“La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante”. (Senge, 2010).

El dominio personal “es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual.” (Senge, 2010).

Es muy importante el desarrollo del dominio personal, es una tarea compleja ya que desarrollar la paciencia cuando se está en lo cierto y otros en el error y se les muestra el camino y no quieren enmendar el camino sólo por terquedad, es

entonces donde cobra una trascendencia de vida la paciencia, cual virtud de los creyentes en Dios y se coloca de relieve uno de sus mandamientos “amar al prójimo como a uno mismo”. Pero no sólo es la paciencia, esta disciplina tiene que ver con el aprendizaje, con realizar los esfuerzos personales por mantener un clima organizacional óptimo donde la visión personal se alinea con la visión organizacional.

Dentro de las acciones que la organización debe impulsar para propiciar el éxito en esta disciplina están:

- Aclarar la visión de la organización y alinear la visión individual a esta.
- Propiciar acciones de mejora personal cubriendo necesidades de los empleados.
- Reconocer las habilidades de los empleados y usarlas positivamente en la organización.
- Tener visión de futuro, más allá del presente.

### **Modelos Mentales**

“Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.” (Senge, 2010).

En este sentido las formas de pensar de cada persona responden a un modelo mental que permite visualizar el mundo y resolver problemas, para ello es congruente decir que entre más conocimiento se tenga, mayores posibilidades se tienen de éxito.

“Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.” (Senge, 2010).

Es muy importante ajustar nuestros modelos mentales para que ellos “sirvan” para darnos apoyo al resolver problemas, eliminar prejuicios y replantear paradigmas.

En el ámbito educativo por ejemplo cuando los maestros enseñan, ellos responden también a sus modelos mentales y cuando ejercen la carga administrativa también sus modelos mentales les son una guía de actuación.

### **Visión Compartida**

“La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea” (Senge, 2010).

Es entonces menester de los líderes convencer, motivar e inspirar a los empleados para que juntos lleguen a entablar una visión compartida, algo que sientan y que todos ellos muestren interés para conseguirla.

Cuando los integrantes de la organización tienen una visión compartida, lucharán para conseguirla y darán lo mejor de sí para llegar a un futuro común.

### **Aprendizaje en Equipo**

“La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto”. Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente” (Senge, 2010).

En este sentido los supuestos que no tienen fundamento serán desplazados por el aprendizaje que dará una perspectiva distinta al equipo para tomar decisiones y enfrentar la realidad.

“El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.” (Senge, 2010). No quiere decir que las personas en lo individual no aprendan, sino más bien Senge pone de relieve el mundo real y las organizaciones no son la excepción, es decir

trabajamos en equipo y este debe aprender para ser “células” que integren las organizaciones que aprendan, pero es conveniente aclarar que las personas individualmente también deben aprender como parte de un sistema encausado a un rumbo definido.

“La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. “ (Senge, 2010). El aprendizaje es permanente y cada que sabemos más nos damos cuenta lo que ignoramos, si somos humildes seremos aprendices permanentes, si por el contrario nos invade la soberbia nos imponemos un castigo, el estar “negado al aprendizaje” por creer que ya lo sabemos todo.

Las organizaciones inteligentes requieren aprendices permanentes con la disposición de ser mejores, trabajar en equipo, reconocer al “otro” y reinventarse positivamente.

### **Comentarios Finales**

Las organizaciones educativas deben ser organizaciones inteligentes que aprenden constantemente donde sus miembros se conviertan en aprendices felices de aprender, conscientes de que ello les proporcionará bienestar físico y mental, dando lo mejor de sí a sus semejantes, de esta manera la comunidad será beneficiada y el país tendrá mejores resultados puesto que los ciudadanos emanados de las escuelas propiciarán un ambiente más equitativo, respetuoso y justo con interacciones de calidad y armónicas entre los humanos y el medio ambiente.

---

### **Bibliografía**

- Aizaga V. Miguel et al. (2021). Gestión Administrativa de las Organizaciones. Universidad Israel. Ecuador
- Baena Guillermina. (2017). Metodología de la Investigación. Patria. México

- Brume Mario. (2019). Estructura Organizacional. ITSA. Colombia
- Chiavenato Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. México
- Katayama Roberto. (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa. Universidad Inca. Perú
- Lombana Oscar et al. (2021). Organizaciones Como Comunidades que Aprenden. Politécnico Gran Colombiano. Colombia
- Senge Peter. (2010). La Quinta Disciplina. Granica. Argentina
- Toffler Alvin. (1980). La Tercera Ola. Plaza y Janes. Colombia
- Fuente Consultada el 17 de febrero de 2024 disponible en:  
<https://asana.com/es/resources/team-structure>
- Fuente Consultada el 18 de febrero de 2024 disponible en:  
<https://concepto.de/pensamiento-sistematico/>

---

### **Sobre los Autores**

Dr. Juan Manuel Chávez Escobedo, Es Maestro Investigador en la Universidad Autónoma de Nuevo León, Cuenta con Perfil Deseable PROMEP otorgado por la Secretaría de Educación Pública en México, es autor de diversos artículos y capítulos de libro, cuenta con tres licenciaturas, dos maestrías y un doctorado, actualmente cursa su tercer maestría en Gestión Organizacional y es candidato a Doctor en Administración y Políticas Públicas.

ORCID: 0000-0002-7094-2082

Dra. Angélica Reyes Mendoza

Es Maestra Investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California, Cuenta con Perfil Deseable PROMEP otorgado por la Secretaría de Educación Pública en México, es autora de diversos artículos y capítulos de libro, Cuenta con licenciatura, maestría y doctorado.

Mtra. María Teresa Arizpe Gutiérrez

Es Maestra Investigadora y Directora en nivel medio adscrita a la Secretaría de Educación en Nuevo León, ha participado como evaluadora en CENEVAL, es autora de diversos artículos, Cuenta con licenciatura, dos maestrías y actualmente es Candidata a Doctora en Educación.