

## **REINGENIERÍA DE PROCESOS COMO EJE ARTICULADOR EN LAS UNIVERSIDADES INTELIGENTES**

### **PROCESS REENGINEERING AS AN ARTICULATING AXIS IN SMART ORGANIZATIONS**

Jairo Alberto Cárdenas  
Universidad de Yacambú  
jcardenas@ieee.org  
ORCID: 0000-0003- 1816-7872

Gladys Nubia Berdugo  
Doctora en Gerencia  
Universidad Francisco de Paula  
Santander, Cúcuta, Colombia  
gladysnubiaberdugo\_46@hotmail.com

#### **Resumen**

El proceso gerencial debe enfocarse en gestionar de forma óptima los recursos y de hacer cada vez, un uso más racional de las acciones tendentes a la consecución de una gestión eficiente, considerando el valor del capital intelectual integrado por el talento humano, así como el impulso del desarrollo organizacional como una necesidad de las universidades postmodernas, traducida en la acción institucional que permita dinamizar y orientar los procesos pedagógicos de la nación. Desde esta perspectiva, el presente ensayo científico pretende realizar un acercamiento a la reingeniería de procesos como eje articulador en las universidades inteligentes, toda vez, la necesidad de develar los elementos que las ayuden a ser viables para relacionarse y estar a la altura de este mundo global, en el cual, los cambios se producen de manera cotidiana, siendo indispensable que este tipo de organizaciones universitarias caminen de la mano con las demandas societales.

**Palabras Clave:** Reingeniería, procesos, eje articulador, universidades inteligentes.

#### **Abstract**

The management process must focus on optimally managing resources and making more rational use of actions aimed at achieving efficient management, considering the value of the intellectual capital made up of human talent, as well as the impulse of organizational development as a need of postmodern universities, translated into institutional action that allows dynamizing and guiding the nation's pedagogical processes. From this perspective, the present scientific essay aims to make an approach to the reengineering of processes as an

articulating axis in intelligent universities, all the time the need to reveal the elements that help them to be viable to relate and be at the height of this global world, in which changes occur on a daily basis, being essential that this type of university organizations walk hand in hand with societal demands.

**Keywords:** Reengineering, processes, articulating axis, intelligent universities.

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy vive acelerados desafíos y transformaciones en los ámbitos social, económico, cultural, político y tecnológico. Las organizaciones universitarias deben, por tanto, redefinir los paradigmas desde la particularidad de cada uno de los espacios antes mencionados. De igual forma, deben desarrollar al máximo su excelencia, para así estar en la capacidad de adaptarse y sobrevivir a estas nuevas situaciones que influyen de manera significativa en el desenvolvimiento de las mismas, insertas en un contexto globalizado.

En concordancia con esta afirmación, Gutiérrez (2009), refiere que la globalización: es un fenómeno que se da, en forma simultánea en múltiples dimensiones: de carácter no lineal o secuencial; y de naturaleza dialéctica. Se presenta como algo absolutamente diferente de cualquier otro tipo de configuraciones o interconexiones internacionales o mundiales conocidas en el pasado. El cambio afecta no sólo los hechos (primitivo dominio de la ciencia) sino también los valores (campo de la ética, de la religión, del derecho), como también a nuestras ideas y creencias más firmemente arraigadas. (p. 1). Este proceso dinámico, en palabras del autor, remite a una transformación en los modos de percibir la realidad, la forma en que se interrelacionan los ciudadanos en la sociedad y, por ende, en la integración de intereses culturales, económicos, políticos y sociales que, sin lugar a dudas, definen el desarrollo o no de las naciones en estos tiempos de cambio.

Como complemento a lo planteado, Malagon (2002), expresa que, tanto la globalización como la sociedad del conocimiento “han modificado sustantivamente los diferentes entornos y en especial los laborales y del trabajo. Es absolutamente claro que hemos trascendido la preeminencia del trabajo físico por el trabajo intelectual” (p. 152). De manera que, ahora existe la prevalencia del ser humano como capital intelectual, definido su accionar en la capacidad para transformar, innovar y emprender alternativas de solución en los problemas que, a diario surgen en el discurrir de los espacios societales.

En atención con lo señalado, la dinámica de los cambios que se están gestando en la actualidad conducen a las personas hacia una espiral signada por la búsqueda constante del conocimiento, a fin de mantenerse a flote en un mercado por demás, competitivo. Dentro de este contexto, las organizaciones en la actualidad, implementan una metodología organizacional, cuya estrategia de negocios implica un rediseño de las funciones administrativas; esta táctica se conoce por reingeniería de procesos. La misma consiste en una revisión exhaustiva, así como el rediseño sustancial del quehacer gerencial. En tal

sentido, se consolidarán transformaciones basadas en en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

De igual modo, la reingeniería de procesos se refiere a iniciativas prudentes que pretenden rediseños radicales de los procesos en un tiempo limitado. No se trata tanto de mejorar procesos ineficaces y/o ineficientes, como de transformarlos totalmente. La idea que sustenta la reingeniería parte de la premisa de que no hay nada que cambiar, sino empezar de nuevo, pues no sería mejora, sino innovación (Hernández, 2012, p. 6).

Por lo tanto, surge la necesidad de implementar la reingeniería de procesos como parte de una estrategia de negocio centrada en el usuario, siendo una parte fundamental de su idea, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre éste para dar valor a la oferta. Al llevarlo al plano pedagógico, las organizaciones universitarias deben trabajar para conocer las necesidades de las mismas y, de este modo, optimizar la calidad en el quehacer académico.

## II. REINGENIERÍA DE PROCESOS

Las transformaciones que requieren las organizaciones universitarias, sólo pueden lograrse si se modifican los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, en otros términos, cambiando los objetivos en el mediano y corto plazo, por aquellos que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico y participativo enfocado en la reingeniería de procesos como eje articulador.

Al respecto, Hammer y Champy (citados por López, 2015), sostienen que la reingeniería de procesos se puede definir del siguiente modo: La revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez o como el conjunto de actividades tendientes a reformular de manera integral, los procesos organizacionales, administrativos, financieros y contables de una empresa, lo que implica una reconversión, transformación y adaptación a los cambios tecnológicos y a nuevos modelos estructurales empresariales, con la finalidad de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia, procurando su mejora continua y modernización (p. 78).

En consideración con lo antes planteado, cabe inferir que este proceso de reingeniería se basa en un análisis de economía, así como también, la recopilación fundamental de los procesos de los negocios para lograr mejoras administrativas que son medidas en cuanto a costos, calidad, servicio y rapidez, apoyándose en herramientas gerenciales enfocadas en la planeación, sistema de ayuda en la toma de decisiones, administración de la fuerza de ventas y gestión de base de datos, entre otras.

En correspondencia con lo planteado, Sáez et al. (2012), menciona que la reingeniería “está destinada a incrementar las capacidades de gestión de las empresas o instituciones con apuestas estratégicas y políticas encaminadas al bienestar de una organización” (p. 102). Es un modelo planificado interesado en plantear una serie de propuestas sistemáticas enfocadas

en una visión innovadora de los procesos gerenciales con la intencionalidad de elevar la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo e innovador.

Esta visión de la reingeniería de procesos permite afirmar que la misma, es una herramienta administrativa supeditada al estudio de los procesos gerenciales de las diferentes organizaciones, y a través del cual se pueden rediseñar los esquemas administrativos, al efectuar reformas en las técnicas y métodos, los cuales van a repercutir en el rendimiento medio de costos, tiempo de ciclo, calidad del servicio y calidad del producto.

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos, las personas que formen parte de las organizaciones universitarias deben tener claras las metas que quieren alcanzar, la forma de alcanzarlas y qué indicadores van a medir al consolidarlas. Además de conocer las metas u objetivos a alcanzar, las personas que componen la organización deben de implicarse completamente en el desarrollo de las mejoras propuestas para rediseñar el hacer pedagógico, dado que esto será primer paso para que las mejoras implementadas sean efectivas.

En este sentido, Rafoso y Artiles (2011), sostienen que la reingeniería de procesos, “es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos” (p. 29). En atención con lo expuesto, la reingeniería puede ser abordada como un método que parte de la revisión crítica de las fortalezas internas de las universidades, así como también, la consolidación de estrategias pertinentes para eliminar las debilidades de las mismas, aprovechando las oportunidades externas.

Asimismo, Hernández (ob. cit.), menciona que a “Michael Hammer y James Champy se les reconoce la creación del término de reingeniería y la definen como el cambio base para llegar al fondo del problema en la organización” (p. 9), en otras palabras, la reingeniería puede ser percibida como la transformación de aquellos procesos gerenciales en pro de la consolidación de los objetivos y metas, a través de la aplicación de técnicas innovadoras que harán a la organización más productiva.

La reingeniería de procesos (Business Process Reengineering o BPR, por sus siglas en inglés), se basa en la corriente clásica de que hay una mejor forma de realizar las cosas. En la época de Taylor, la tecnología no era como lo es hoy en día, es decir, estaba muy obsoleta; esto no permitía que las organizaciones diseñaran y desarrollaran sus procesos de forma funcional por departamentos.

Una de las ideas principales que establece la reingeniería de procesos, es que el colaborador debe poseer el poder adecuado para tomar decisiones. Hernández (ob. cit.), argumenta que, en 1993 fue presentado el concepto de reingeniería de proceso de la mano de Hammer y Champy, quienes con su experiencia desarrollaron el concepto que, una vez fue definido, fue un éxito en el mundo de las organizaciones (p. 8).

Dado lo planteado, la reingeniería implica dar paso a nuevos paradigmas gerenciales, para lo cual, es perentorio desechar los obsoletos. En este contexto, los principios básicos de la

reingeniería de procesos, desde el sentir de Sáez, García, Palao y Rojo (ob. cit.) son los siguientes:

- Se requiere apoyo de parte de la dirección, gerencia de primer nivel o nivel estratégico. Alguno de estos niveles debe encargarse de liderar el programa.
- La estrategia de la empresa debe encaminar y dirigir los programas de la reingeniería.
- El objetivo principal es generar valor para el usuario.
- Se requiere de flexibilidad a la hora de realizar el plan de reingeniería, asimismo, los planes de acción que son igual de necesarios no deben ser rígidos, más bien deben ser flexibles a medida que desarrolla el plan de reingeniería de proceso.
- Hay que enfocarse en los procesos y no en las funciones, definiendo aquellos que requieren de un cambio.
- Se requiere de equipos de trabajos que sean responsables y capacitados; estos deben ser motivados y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se generará tras la aplicación de la reingeniería.
- La observación de los requerimientos de los usuarios y su grado de satisfacción es un básico sistema de realimentación que permite detectar hasta qué punto se están logrando los objetivos.
- El plan de reingeniería debe moldearse a la situación por la que atraviese el negocio, de manera que el mismo plan no se puede crear para diferentes negocios.
- Es necesario establecer sistemas de medición que sean adecuados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Por último, hay que considerar al talento humano a la hora de evitar o disminuir la resistencia al cambio; este aspecto puede provocar retrasos en la aplicación del proceso de reingeniería.

La reingeniería de proceso debe seguir durante el tiempo que dure el proceso. Vale destacar entonces que la reingeniería de procesos, significa que la gerencia debe empezar con una hoja en blanco: es necesario volver a pensar y a diseñar los esquemas administrativos con los que crea valor y hace el trabajo, al tiempo que se deshace de las operaciones que quedaron anticuadas hacia una visión innovadora del hacer académico.

### **III. CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Al partir de los principios anteriormente descritos que la reingeniería de procesos sigue, Piedra (2013), argumenta que se pueden definir las siguientes características:

- Tareas unificadas: la reingeniería de procesos da lugar a la asignación de tareas en un equipo, obteniendo como resultado una disminución de tiempos, al suprimirse las supervisiones; asimismo, la calidad se ve mejorada al reducirse los errores.
- Elaboración de diferentes versiones de un mismo producto: con esto se pretende poner fin a la estandarización y lograr una mayor aceptación del producto ante el usuario.

- Participación de los colaboradores en la toma de decisiones: los colaboradores son los que toman decisiones y se adjudican las responsabilidades ligadas a su trabajo. Esto en cierto grado influye a que cada trabajador se vuelva poco a poco su propio jefe.
- Cambio del orden secuencial por el natural de los procesos: una vez introducida la reingeniería de procesos en una industria, las actividades se van a comenzar a realizar en el orden que sea más beneficioso para los procesos, por lo que se debe de olvidar el orden que se seguía comúnmente.
- Disminución de las evaluaciones y control: se refiere al establecimiento de un plan de evaluación y control que incluya solamente los controles que tiene sentido económico; si se actúa de esta forma se agiliza y se vuelve más flexible la estructura organizativa.

La reingeniería de procesos en el contexto de las sociedades del conocimiento, obliga a las universidades a replantear estrategias y buscar nuevos enfoques. Este hecho requiere, por tanto, que los gerentes, a través de las propias acciones innovadoras y reflexivas, no sólo estén informadas de las estrategias ya emprendidas y aquellas que quedan por realizar, sino que, además, puedan aportar su visión de las necesidades reales del entorno, en materia de talento humano a corto, mediano y largo plazo.

Dado lo planteado, la reingeniería es el método mediante el cual, las instituciones de educación universitaria pueden redirigir de forma pertinente sus acciones y metas hacia cambios y transformaciones. Las universidades tendrán que adaptarse y actuar en concordancia con la dinámica del entorno, reflexionando en principio, sobre la capacidad del gobierno interno, mediante la apertura de canales funcionales que permitan la democratización de los procesos de planificación, toma de decisiones y abordaje de acciones, así como también, la promoción de nuevas formas de pensar que posibiliten el repensar la gerencia universitaria, orientándola hacia enfoques más efectivos, de mayor pertinencia social y por qué no decirlo, más competitivos dentro del contexto actual del país.

#### **IV. FASES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS**

La reingeniería, es innovación, es explorar nuevas capacidades tecnológicas para consolidar objetivos y metas mediante un enfoque de calidad y eficiencia, dada la necesidad de crear estructuras organizativas específicas, eficientes, menos burocráticas con personal de excelencia, seleccionados por sus conocimientos, no por amistad o compromisos políticos, así como utilizar intensivamente las nuevas tecnologías para dar apoyo a los nuevos procesos docentes y de gestión, estructuras y herramientas que deben ser más próximas y útiles para la toma de decisiones de la dirección.

Al respecto, Navarro (2014), menciona algunos elementos inherentes a estas fases o etapas. La metodología que plantea el autor consiste en el borrón y cuenta nueva de los esquemas anteriores, por lo que consiste en abandonar lo actualmente existente y partir de lo que las personas desean:

1. Preparación del cambio: consiste en mentalizar al personal que compone la organización de la necesidad de cambio para la consecución de los objetivos fijados por la empresa.
2. Planeación del cambio: esta fase está basada en el estudio de las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de identificar aquellos procesos y áreas de la empresa en las cuales existe una necesidad urgente de cambio.
3. Diseño del cambio: fase en la cual se realiza el rediseño de los procesos productivos que necesitan mejora urgente, así como implantación de las modificaciones.
4. Evaluación del cambio: consiste en la validación del rediseño o mejora de los procesos durante un periodo de tiempo en el cual se pueden corregir errores en dichos rediseños o mejoras.

Dentro de dichas fases existen una serie de procedimientos a seguir, los cuales pueden ser parafraseados, desde la óptica de Lefcovich (citado por Alayo, 2016):

- Definir el proyecto: que alcance tiene el proyecto y cuáles son los objetivos o metas que plantea. Debe basarse en la prospectiva de mercados y productos/servicios que desea cubrir, teniendo en cuenta la diferenciación con la competencia.
- Análisis de la situación actual: realización de un diagnóstico de la situación actual de la organización.

Se debe evaluar:

- (a) La organización: historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos, recursos utilizados, estrategias y políticas, prospectiva, estructura, entre otros.
- (b) Entorno: conocer la tendencia de demanda de los productos ofrecidos por la institución, características de los clientes, competidores, proveedores, conocer cuáles son las necesidades del cliente tanto interno como externo.
- (c) Flujo de procesos: información documentada de procesos tanto administrativos como técnicos, respondiendo a porque se hacen las cosas y como se hacen.
- (d) Paradigmas empresariales: estudiar supuestos conscientes e inconscientes de la empresa y cuestionar los supuestos que no son válidos.
- (e) Diagnóstico: realizar un diagnóstico posterior al análisis en el cual se deben reflejar cuáles son las necesidades más urgentes de la institución, y limitaciones y debilidades para poder llevar una gestión eficiente.
- (f) Diseño de la nueva organización: se recoge información de las etapas anteriores, y se crea una organización que cubra necesidades y limitaciones de la organización actual.

Debe reflejar:

- Flujos de procesos: los procesos que necesitan rediseño ya sea por un mal funcionamiento o no se realizan de forma adecuada.
- Flujos de información: documentos, archivos o sus nuevos flujos para que la información fluya con un adecuado sistema de información gerencial.

- Organización: diseño de características generales de la nueva estructura organizacional, tales como cargos, funciones, mercadeo de servicios, gestión financiera, cargas de trabajo y cultura organizacional.
- Estrategias y políticas: nuevo sistema de gestión que va a seguir la organización.
- Paradigmas empresariales: nuevas creencias y formas de hacer las cosas.
- Plataforma tecnológica: determinar características y configuraciones necesarias para el software y el hardware.
- Productos o servicios: proporcionar el producto o servicio con las características fundamentales para satisfacer las necesidades del cliente.
- Implementación: puesta en marcha del nuevo diseño o proyecto de organización, esto constituye uno de los pasos más complejos en el proceso de reingeniería debido a que el personal puede pensar que dichos cambios o rediseños pueden implicar la reducción de plantilla, en este paso, es necesario reducir la incertidumbre del personal para que exista una buena implicación del personal, cosa indispensable para un buen funcionamiento del nuevo diseño de la organización.
- Validación: esta última fase corresponde a la evaluación del nuevo diseño de la organización, en la cual, mediante una serie de indicadores se puede medir el correcto desarrollo de los procesos rediseñados, así como la obtención de los objetivos establecidos para dichos procesos. En esta fase se intenta corregir aquellos errores o deficiencias del nuevo diseño de la organización para que los procesos funcionen de forma eficiente, de acuerdo con las metas establecidas.

Dados los planteamientos previos, emerge en los mismos, la necesidad de dejar de lado, aquellos procesos tradicionales que ya no son vigentes ni productivos. Desde esta perspectiva, la necesidad de potenciar el papel de la dirección y la gestión se revela cada día más como una condición imprescindible para enfrentar las situaciones actuales con el propósito de alcanzar los objetivos pedagógicos, con el fin de propiciar altos niveles de eficiencia y eficacia mediante la excelencia académica de los gerentes universitarios.

## **V. CONTEXTO UNIVERSITARIO POSTMODERNO**

Desde su génesis, la universidad como institución superior ha estado en la búsqueda del saber, por medio de la reflexión crítica, así como de la formación profesional. A ella le corresponde formar el espíritu creativo crítico de la nueva generación de una sociedad. Su cambio de concepción y valores en el contexto, impulsan un renacer de la conciencia individual-colectiva. Demás está aseverar que la universidad, es el epicentro de la conciencia crítica social.

Igualmente, la universidad se enfrenta a dos motores de cambios, que la obligan a revisarse críticamente. Uno de ellos, es el incremento de la demanda social para incorporarse a la enseñanza superior. En segunda instancia, el proceso de mundialización de los intercambios económicos, financieros y tecnológicos, establecen un esquema de competitividad desequilibrado, entre los países desarrollados y aquellos ubicados en el tercer mundo o países en desarrollo.



Es por esto, que su compromiso más allá de esos parámetros, hace evidente la necesidad de replantear su quehacer hacia el logro de las transformaciones profundas concebidas en su acción diaria. Es decir, ellas deben convertirse en centro de gravedad de la producción del conocimiento, de modo tal que la investigación que ellas realizan, así como la formación de profesionales, respondan a las necesidades de la demanda del mercado laboral; pero, también a las exigencias sociales. Este es el reto que tienen los centros de educación superior como instituciones formadoras de los nuevos profesionales.

En este sentido, Lanz (2003) señala que: “El modelo de universidad que existe hoy día en América Latina y en todo el mundo caducó y tenemos una universidad muerta que es necesario revivir, pero con otro modelo porque el actual no sirve y su tiempo ya pasó” (p. 10). En relación con lo mencionado, puedo interpretar que en nuestra nación, los cambios constantes de la sociedad, producto de las reformas económicas, sociales, políticas y organizacionales hacen que el sector educativo universitario requiera considerar un conjunto de acciones que le permita el desarrollo sostenido, además de responder a las demandas socioeducativas de manera eficaz y eficiente.

Pero no sólo es necesaria, una reforma en el modelo universitario; debemos, además, incorporar la creatividad y flexibilidad para la consecución de un proceso formativo eficaz, sistemático y efectivo que propicie la autonomía integradora del saber. En relación con lo expuesto cabe destacar que, el profesional que se forme en las universidades, debe responder a las necesidades de la sociedad, al tiempo que debe cuestionar y plantear soluciones a las realidades que vive como miembro de una organización social. Conviene destacar que los cambios paradigmáticos cada vez flexibilizan más las concepciones del mundo y, por ende, nos obligan a mejorar nuestra calidad de vida.

Sumado a lo expuesto, el precitado autor refiere lo siguiente: La universidad que viene debe ser pensada en el marco más inclusivo de la sociedad-mundo (Edgar Morin) en la que se han producido mutaciones socio-culturales suficientemente hondas como para dotar de una nueva caracterización a los actores, prácticas y discursos portados en la nueva socialidad que se disemina por todos los poros de la vida cotidiana de la gente (p. 7).

Dentro de este contexto, puedo apreciar que la misión de las universidades no es meramente capacitar a la sociedad, científica y técnicamente en materia de docencia e investigación, sino que trasciende hacia el cultivo de los valores superiores de la cultura y del bien social, pues es de vital importancia que el proceso pedagógico en las universidades enfoque sus avances en hechos visibles y, por ende, los pueda utilizar en función de mejorar las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en un contexto determinado.

De igual modo, Lanz (2005) señala lo siguiente respecto a la reforma universitaria y las nuevas dinámicas del trabajo y las profesiones: Se trata ahora de asumir cabalmente el reto intelectual de hacerse cargo de la complejidad de estos procesos interpelando las tradiciones teóricas de manera crítica y dialogando abiertamente con los datos de una realidad caótica. De allí no saldrán grandes “leyes” ni interpretaciones reconfortantes. Podemos esperar apenas la buena nueva de una pregunta bien pensada (p. 14).

Una necesaria correspondencia entre la reingeniería de procesos y las universidades inteligentes obliga a las mismas a replantear estrategias y buscar nuevos enfoques en los esquemas gerenciales. Este hecho requiere, por tanto, que los gerentes, no sólo estén informados de las acciones ya emprendidas y aquellas que quedan por realizar, sino que, además, puedan aportar su visión de las necesidades reales del entorno interno y externo, en materia de talento humano a corto, mediano y largo plazo. De especial interés son aquellos asuntos relacionados con las características, contenidos y articulación de la formación práctica de los universitarios, así como la identificación de los conocimientos y competencias a reforzar.

Lo anterior implica internalizar en términos de calidad, el compromiso profesional y académico de las organizaciones universitarias, así como también constituir un conjunto de gestiones pedagógicas y estrategias metodológicas hacia la excelencia del quehacer educativo que favorezca la emergencia de un capital intelectual comprometido con su realidad social. Dicha situación responde a la necesidad de revalorizar el conocimiento, pues es el único que permite generar los tan ansiados cambios que se nos exigen en esta nueva Sociedad del Conocimiento.

La situación planteada denota la necesidad de que los estudios universitarios se adecuen a las demandas de la época en que vivimos, de modo que tengan una verdadera pertinencia social. Asimismo, que garanticen la adquisición de competencias asertivas en los participantes y que coadyuven en la efectividad y provecho de los conocimientos científicos, tecnológicos y culturales obtenidos durante su incursión en esta formación académica.

En consecuencia, necesitamos una formación que conduzca su acción hacia el desarrollo de competencias que formen al individuo como profesional y ciudadano para su adecuada inserción en la sociedad. Así, se requiere de un mayor énfasis en el aprendizaje de capacidades básicas, genéricas y específicas para aplicar o transferir los conocimientos adquiridos en la formación académica, a fin de desempeñarse eficazmente con las competencias necesarias para aprender a aprender a lo largo de la vida.

## **VI. UNIVERSIDADES INTELIGENTES**

La idea de una universidad que aprende, sigue cobrando auge en la actualidad, dado que ésta se puede renovar, no por mandato, sino, por la orientación que se le de al aprendizaje, esto se centra en el trabajo en común acuerdo para desarrollar las capacidades y aprender los unos con los otros para un mayor rendimiento; en este sentido, partimos de los preceptos de Senge (2006), en cuanto a las escuelas que aprenden desarrolladas mediante cinco disciplinas necesarias para la buena marcha de una organización.

Expresa Senge (ob. cit.), que la base para disponer de una organización inteligente son las disciplinas del aprendizaje organizacional, las cuales se explican a continuación.

1. **Pensamiento Sistemático:** Es una disciplina para ver totalidades e interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instancias estáticas” la orientación que se le debe dar a la organización general como un todo, en donde cada pieza representa un punto importante a apoyo. Esto permite organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlo de forma duradera.
2. **Dominio Personal:** Expresión que se usa para denominar el crecimiento y el aprendizaje personal. Significa abordar la vida desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva. Sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida, personal y profesional. El dominio personal es algo que no se posee en su totalidad y que dura toda la vida.
3. **Modelos Mentales:** No solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Estos son activos, pues moldean nuestros actos. Es necesario desarrollados empezando con la construcción de aptitudes.
4. **Visión Compartida:** No es una idea sino una fuerza en el corazón de la gente que tiene un impresionante poder, por cuanto se deriva de la fuerza del interés común, lo que permite despertar el compromiso de todos en la organización.
5. **Aprendizaje en Equipo:** Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la base de una visión compartida, sobre el dominio personal y esencialmente sobre el saber trabajar juntos. De allí que sea necesario dominar las prácticas del diálogo y la discusión.

En este sentido, una organización que está orientada hacia el aprendizaje es aquella que continuamente está difundiendo su capacidad para forjar el futuro, en este sentido, el término aprender de acuerdo a lo expuesto por el citado autor, se refiere al aprendizaje generador y creativo. Lo anterior explica la importancia que tienen las universidades que aprenden para lograr el éxito organizacional, aprovechando el talento humano y los recursos de la institución a la que pertenezcan; no se refiere a las herramientas y tecnologías para manejarlas, sino a la influencia que tienen los gerentes para apalancar el saber colectivo.

De esta manera, la gestión del conocimiento en educación, pretende un, liderazgo con un perfil más amplio, que incluye el desarrollo personal, actitudes, comunicación, orientación, toma de decisiones, mejoramiento personal, dimensión social e intelectual. Por tanto, un líder eficaz para cualquier organización debe tener una óptima actitud que le permitirá centrarse en lo que verdaderamente importa y resulta útil a la institución, gobierno o partido político; debe dejar a un lado lo que entorpece la gestión de las personas, las ideas y las tareas propias de su quehacer cotidiano. Igualmente, debe llevar una gestión eficaz de todos los ámbitos con que influyen en la correcta consecución de sus objetivos.

Asimismo, el proceso de formación profesional orientado al desarrollo de competencias que proporcionen al ciudadano, los aspectos ineludibles del saber, hacer y ser para un desempeño eficaz y eficiente en un contexto socio histórico de acelerados y permanentes cambios es, de por sí, un enorme desafío para la educación universitaria de hoy, debido a la diversidad de sentires y de asunciones paradigmáticas de los participantes de este nivel educativo.

Me permito adicionar que, el presente contexto, se ha caracterizado por cambios profundos y acelerados que, bajo una visión mundial globalizadora, impacta a la economía, la política, la cultura, las comunicaciones y el proceso de construcción del conocimiento. Igualmente, existe un modelo acumulativo de Capital que monopoliza los procesos de producción y masifica la cultura de consumo. Todo esto, bajo una verdadera revolución informática y mediático-comunicacional que incide profundamente en la vida pública-privada, personal-colectiva. El mundo como contexto y la humanidad como actores, viven momentos de cambios globalizados y de transformación inminente.

Estos tiempos convulsionados que reflejan lo caótico de las sociedades actuales, independientemente si se ubican en el plano de los países desarrollados o en los llamados tercermundistas; se ha ido incrementando a pesar de la globalización y la modernidad como macro fenómenos paradigmático-culturales, acompañados de avances tecnológicos y la propuesta de un nuevo orden del mundo. Es decir, la modernidad como paradigma conformado por teorías científicas y filosóficas; que en un contexto epocal han dado una cosmovisión del universo, la naturaleza y la sociedad; vive un desajuste de su orden y códigos, a manos de una nueva ordenación de los pilares socio-culturales-históricos, definida como la postmodernidad. Esto ha originado un debate paradigmático, no solo en el ámbito filosófico, sino en todos los espacios de la actividad humana.

Esta realidad se incrementa con el quiebre de los sistemas filosóficos e ideológicos vigentes; el desmoronamiento de los modelos económicos que solo incrementan las desigualdades sociales y la pobreza; el derrumbe de los Estados-nación, de sus órganos de representación popular e instituciones socializadoras y, en especial, sus modelos históricos-culturales-axiológicos que, al debilitar sus lazos comunicantes con el individuo-colectivo, facilitan el estallido de las estructuras sociales y la desarticulación de la sociedad, junto con la desaparición del individuo como protagonista de su propio destino.

Compartiendo esta visión, existe un amplio consenso en cuanto a que la respuesta a los problemas globales está relacionada a una eficiente formación humanística de individuos y comunidades. Por esta razón, es necesario solidificar y dinamizar los roles asignados a las instituciones educativas; especialmente la universidad, para que asuman su compromiso con la sociedad y los cambios requeridos en el continente. Para ello, requerimos la reingeniería de una educación democrática comprometida que revise sus principios de creación y rol socio histórico.

Es imprescindible impulsarse la revolución del pensamiento, para así poder transformar las maneras de acceder, construir, producir, transmitir, distribuir, transferir y utilizar el conocimiento. Esto solo se logrará al reivindicar el carácter humanista-trascendental de la educación superior, en la formación integral de personas-ciudadanos-profesionales competentes; donde se acoplen la calidad con la pertenencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Por esta razón, la universidad debe retomar su protagonismo.

## VII. REFLEXIONES CENTRALES

Desde la visualización de las instituciones universitarias como lugares de trabajo cargados de motivación, confianza y seguridad, es necesario redirigir los procesos gerenciales para garantizar el trabajo colectivo de la organización, así como también, procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno, al estructurar propuestas flexibles que permitan la adaptación e innovación y, por ende, enfrentar cualquier situación no prevista en un momento determinado. Por tanto, la planeación, las políticas y la puesta en práctica de la reingeniería de procesos como eje articulador garantizará el desarrollo óptimo de estas organizaciones.

Otro aspecto emergente es el hecho de que los múltiples papeles del gerente universitario hacen de su ejercicio pedagógico, la necesidad de ir adquiriendo habilidades en una diversidad de conocimientos para optimizar el proceso gerencial y académico. Así, la reingeniería de procesos puede contribuir al cumplimiento de las funciones de la organización universitaria, dotando a ésta del personal más competente, puesto que el talento humano es particularmente importante en entornos dinámicos; y es aquí donde el personal, si es adecuadamente gestionado, facilita la adaptación y renovación continua de la institución para adecuarla a las demandas requeridas.

En el marco de las ideas expuestas, se hace necesario internalizar que, en beneficio propio y del entorno social y profesional, las organizaciones universitarias pueden mejorar los procesos gerenciales, ante lo cual, la reingeniería de procesos muestra un camino. Un primer paso consiste en conocerse a sí mismos. Se parte del criterio de que la duradera prosperidad de las instituciones demanda una inteligencia colectiva, tanto en su aspecto cognitivo como en el emocional; la deseable plenitud de una organización, como la del propio ser humano pasa, sin duda, por ambos aspectos.

Es por ello que las universidades inteligentes, como centros de formación superior que pretenden la calidad, tienen que llevar a cabo verdaderos cambios y auténticos procesos de innovación que atiendan las necesidades y exigencias del entorno social, al considerar que la reingeniería de procesos brinda la oportunidad de hacer más flexible y personalizado el quehacer académico, dado que promueve y estimula el desarrollo de ciertas habilidades intelectuales tales como el razonamiento, la resolución de problemas, la creatividad, la toma de decisiones y, por ende, la capacidad de aprender a aprender hacia una organización que aprende.

Además, los seres humanos en algún momento de sus vidas, comienzan a sentir la necesidad de estimulación y motivación en la realización de sus actividades cotidianas y futuras, para lograr el mejoramiento en todas las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, existen diferentes aspectos que ayudan a la autorrealización y efectividad como persona, auténtica y capaz, tales como las metas, el reconocimiento y la superación, las cuales pueden garantizar el mejoramiento continuo del quehacer gerencial.

En consecuencia, es pertinente tomar en cuenta las metas, tanto colectivas como individuales, dado que, es aquello que el individuo se esfuerza en conseguir. Las mismas no siempre

incrementan el rendimiento, puesto que, para que realmente acrecienten significativamente éste, deben ser específicas, difíciles y desafiantes, dado que centran la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan al gerente, a desarrollar nuevas estrategias eficaces para mejorar la gestión.

Otro aspecto a tener en cuenta son los programas de reconocimiento, los cuales constituyen uno de los factores que mejor contribuyen a un aumento de la motivación de sus miembros, mayor compromiso con sus tareas y con la organización misma, así como también, un impacto positivo en los indicadores de eficiencia y efectividad. El reconocimiento asume aquí un papel fundamental, al fortalecer en el proceso de transformación, tanto los elementos de carácter individual, como aquellos, producto de la interacción grupal, en beneficio de la universidad.

De igual modo, la superación es un elemento de la motivación que implica compartir ideas, aptitudes y experiencias, lo cual constituye un aspecto invaluable de motivación y superación personal. Si los gerentes cuentan con su propio equipo personal de emprendedores, esto le ayudará a re-energizarse cuando las cargas de llevar la gestión parezcan agobiantes. Además, al contar con el resto del personal, el coordinador puede hacer mucho más en menos tiempo y, probablemente, divertirse en el proceso.

Desde esta perspectiva, Gulberti (2013), argumenta: generar comunicación de las acciones internas de la propia empresa y compartirlas con el resto del mundo probablemente no contribuye a que la agencia consiga más clientes de manera directa, pero sí a que mejore su reputación online, a que potencie su transparencia como empresa, a que incremente sus comunidades -atraídas por esta misma transparencia- y a que finalmente se convierta en un referente de su sector, que es lo que acabará por generar clientes finales. (p. 1).

De allí que, en una organización universitaria, el talento humano debe estar comprometido con su rol y, a su vez, la gerencia debe saber motivarlo para que no pierda el objetivo específico que persigue; deben ser modelo para convertir estas instituciones en lugares de auténtico trabajo, participación y cooperación. Esto es el deber ser, en consecuencia, el gerente, como eje rector institucional debe fortalecer en el personal, todos aquellos aspectos positivos que posean.

La gerencia, como eje garante del bienestar institucional debe reconocer y tener en cuenta siempre las necesidades de sus miembros, con el propósito de motivar a su personal a perseguirlas constantemente, pues esto ayudará a que la organización crezca y así, el entorno sea más favorable. Sumado a esto, definitivamente, en los centros de educación superior, la reingeniería de procesos no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente; no se debe descuidar la motivación y su rol en ellos. Un grupo motivado facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

Con base a lo anterior, se puede decir que las organizaciones universitarias que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía, obtienen resultados beneficiosos; además, es

importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar, como equipo de trabajo y de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. Ante este planteamiento, se hace necesaria la práctica de una gerencia postmoderna que promueva cambios significativos basados en su estructura organizacional, el hombre y su grupo social, es decir, darle un enfoque humanístico al desempeño gerencial, con el propósito de garantizar la calidad en el servicio prestado por las organizaciones universitarias.

A modo de reflexión, es necesario preparar el cerebro de los líderes pedagógicos para que puedan conducir a las organizaciones eficazmente hacia sus metas; esta preparación no se limita al ámbito interno mediante la reingeniería de procesos, dado que la toma de decisiones exitosas conlleva, además de inteligencia intuitiva, el desarrollo de habilidades de interrelación que hagan más efectivos los procesos de negociación con personas que están fuera de la organización hacia una universidad verdaderamente inteligente.

## Referencias

- Alayo, C. (2016). Reingeniería de procesos logísticos de entrada para mejorar la efectividad del área de logística. Tesis no publicada. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Gulberti, G. (2013). Employer Branding o Cómo Trabajar tu Reputación Como Empleador. Disponible en: <http://www.augure.com/es/blog/employer-branding-reputacion-20131128> [Consulta: 2021, noviembre 21]
- Gutiérrez, M. (2009). La globalización del conocimiento. [Documento en línea]. Disponible: [http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La\\_Globalizacion\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La_Globalizacion_del_Conocimiento.pdf) [Consulta: 2021, noviembre 21].
- Hernández, C. (2012). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. Ciencia administrativa (UV), 1-9.
- Lanz, R. (2003). Organizaciones transcomplejas. Caracas, Venezuela: IPOSUO-CONICIT.
- Lanz, R. (2005). La reforma universitaria en el contexto de la mundialización del conocimiento. Documento Rector.
- López, C. (2010) ¿Sabes qué es CRM? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm> [Consulta: 2021, noviembre 21]
- Malagon, L. (2002). Educación, trabajo y globalización: una perspectiva desde la universidad. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rioei.org/deloslectores/626Malagon.PDF> [Consulta: 2021, noviembre 21].
- Navarro, E. (2014). Gestión y reingeniería de procesos. UNAM, 2-4.
- Piedra, J. (2013). Definición: reingeniería de procesos. Universidad Politécnica Salesiana, 1-7.
- Rafoso, S. y Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información Vol. 42, No.3, septiembre - diciembre, pp. 29 - 37, 2011.

Sáez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. (2008). Reingeniería de procesos: características, principios y herramientas de aplicación. UNAM.

Senge, P. (2006). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica, S.A.

### *De los autores*

#### **Cárdenas, Jairo Alberto**

Research Professor at the Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bachelor of Science in Computer Sciences, Master in Design, Management and Project Management, Master in Business Administration, Doctorate in Management. E-mail: jcardenas@ieee.org, ORC-ID: 0000-0003-1816-7872, Researcher ID: M-6820-2017, Publons: 1296374.

#### **Berdugo, Gladys Nubia**

Doctora en Gerencia, con 16 años de experiencia docente y 45 años de experiencia administrativa en Educación Superior. Actualmente docente de pregrado en la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta. Se desempeñó como docente de pregrado en la UTS Unidades Tecnológicas de Santander, FES y Uniremington de Cúcuta. Igualmente se desempeñó como docente de posgrado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO