

Título abreviado: EL APRENDIZAJE DE IV ORDEN



Universidad del Salvador
Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo

El Aprendizaje de IV Orden, su Influencia Organizacional y Social

Jorge Cámpora Ph. D

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 3 de abril de 2015

Índice

Índice de Figuras	Pág.02
Resumen	Pág.03
El Contexto Global	Pág.04
Los Modelos Mentales	Pág.08
Aprendizaje	Pág.09
Niveles de aprendizaje	Pág.11
Brechas de aprendizaje.	Pág.12
<i>El no aprendizaje.</i>	Pág.13
<i>Aprendizaje de I orden.</i>	Pág.13
<i>Aprendizaje de II orden.</i>	Pág.13
<i>Aprendizaje de III orden.</i>	Pág.14
El Aprendizaje de IV Orden	Pág.15
Motivación, inspiración y confianza	Pág.16
Motivación.	Pág.16
Inspiración.	Pág.17
Confianza.	Pág.18
Conclusiones	Pág.20
Bibliografía	Pág.21
Anexo I	Pág.23

Índice de Figuras

Figura 1. La diversidad generacional en los ambientes del trabajo.	Pág.04
Figura 2. Plataformas humanas en las organizaciones.	Pág.06
Figura 3. Los Modelos Mentales.	Pág.08
Figura 4. Niveles de aprendizaje.	Pág.09
Figura 5. Brecha de aprendizaje.	Pág.12
Figura 6. Los modelos de aprendizaje	Pág.14

Resumen

El mundo y las organizaciones están envueltos en un vertiginoso proceso de cambio. Requieren, entonces, de una nueva forma de gestionar los ambientes del trabajo, pues la búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo demanda una capacidad creativa y efectiva en todo el cuerpo social de la organización.

Es necesario contar en ese contexto con destrezas de gestión y liderazgo que brinden respuestas casi instantáneas enmarcadas en la adaptabilidad al cambio del entorno, e incluyan la redefinición sistémica de las estructuras de la gestión humana y sus áreas de responsabilidad e influencia en el marco de las organizaciones (Senge, 2003), para desplegar a partir de ellas, nuevos modelos de trabajo orientados a desarrollar y fortalecer el potencial y el talento humano.

El presente trabajo persigue el objetivo de brindar nuevas perspectivas que dimensionen la relevancia de la gestión humana en el ambiente del trabajo, sustentada en el aprendizaje continuo como destreza vertebral para el logro de ambientes colaborativos de gestión. Se podrá comprender, además, en su desarrollo, los efectos que producen los ámbitos del trabajo enmarcados en el aprendizaje en las personas, en los grupos, los equipos y en su entorno social inmediato y mediato, como sustento de la consolidación de sociedades del conocimiento.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Aprendizaje, Innovación, Cambio Cultural, Coaching Organizacional, Desarrollo del Talento.

El Aprendizaje de IV Orden, su Influencia Organizacional y Social

El Contexto Global

El contexto global, enmarcado en una vertiginosa dinámica de cambio, despliega día a día y en cada instante una carrera arrolladora de transformación.

El nuevo ordenamiento político a escala global, el fenómeno de la globalización y la internacionalización de la economía, el desarrollo constante de las comunicaciones y el flujo de la información, la tecnología y la interdependencia, han determinado nuevas formas de concebir la gestión humana en el marco organizacional. Ha sido en ese contexto que los progresos científicos y tecnológicos dieron impulso, además, a la globalización de la información y el conocimiento.



Figura 1: La diversidad generacional en los ambientes del trabajo.

Fuente: Cámpora, Jorge. Presentación personal. Adaptación: Ing. Mariano Cattarossi (MCO).

Asignatura: Liderazgo y Coaching Organizacional,

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. 2012.

Al mismo tiempo, la vertiginosa evolución generacional¹ y las nuevas formas de gestión del talento humano en el ambiente del trabajo presentaron originales desafíos por resolver. La búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo, desarrollada en la obra *La revolución del servicio*, de Karl Albrecht (Albrecht, 1990), ha exigido en tiempos de progreso permanente originales capacidades creativas en el universo social de la organización (Cámpora & Depine, 2012).

El novedoso escenario global demandó de las personas destrezas de gestión y liderazgo enmarcadas en novedosas respuestas de autogestión y acción que procuraron lograr la adaptabilidad al cambio del entorno, e incluyeron la redefinición sistémica de las estructuras humanas y sus áreas de responsabilidad e influencia en el marco de las organizaciones (Senge, 2003), para desplegar a partir de ellas inéditos modelos de trabajo orientados a desarrollar y fortalecer el potencial humano.

Varios autores como Peter Senge (Senge, 2003), Arie De Geus (De Geus, 1998), Stephen Covey (Covey, 2005), Debashis Chatterjee (Chatterjee, 2007), Rafael Echeverría (Echeverría, 2003), Fredy Kofman (Kofman, 2001), Alex Pattakos (Pattakos, 2005) y Carolyn Taylor (Taylor, 2006), entre otros, han concebido las organizaciones de la era del conocimiento (Drucker, 1989) como organizaciones inteligentes, aprendientes, conscientes o vivientes.

Esa línea de pensamiento ha distado sustancialmente del concepto tradicional de concebir el trabajo con los sesgos propios de la revolución industrial, mediante los cuales se comprendían las organizaciones con un perfil mecanicista (Morgan, 1998), únicamente como el medio para un solo fin: el logro de los resultados.

Se consideró, además, que la nueva visión entiende a la persona como un todo, interpretando en primer término sus necesidades sociales e incluyendo sus competencias

¹ Ver figura 1.

genéricas, por ejemplo, sus valores, actitudes, sentimientos, motivaciones e intereses, en resumen, su talento y liderazgo personal, como ejes de fortalecimiento de la dimensión organizativa y social dentro de la arquitectura de la organización. Esto implica la necesidad de alinear la estrategia, la misión, la visión y los objetivos de las organizaciones con esta nueva visión de la verdadera dimensión de la persona, para generar, en el ámbito del trabajo, plataformas humanas que la contengan, la comprendan y desarrollen la gestión considerando especialmente los valores y las transformaciones personales como pilares estructurales dentro del marco social.

Consecuentemente, la reinterpretación del ambiente del trabajo ha implicado la necesidad de alinear la estrategia, la misión, la visión y los objetivos organizacionales con la nueva significación de la dimensión de la persona en esos contextos.



Figura 2: Plataformas Humanas en las Organizaciones.

Fuente: Cámpora, Jorge. Presentación personal. Adaptado de: Metamanagement (Kofman 2001). Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2010.

De ese modo se procuró alcanzar plataformas humanas² sinérgicas y protagónicas en el arte de concebir la gestión y desarrollar el talento del trabajador, logrando que las innovaciones fueran fundamentalmente comprendidas, contenidas, transferidas y acompañadas por procesos de aprendizaje y expansión de la persona para sustentar y forjar la evolución del contexto social.

Múltiples referentes en la temática han postulado que la moderna definición del capital humano en el marco de las organizaciones no debería limitarse únicamente a analizar la ponderación de los conocimientos y las competencias del trabajador como determinante de su valoración como un mero activo de la organización a precio de mercado.

Se ha postulado en tal sentido que la estructura misma del nuevo ámbito organizacional y social debía entender a la persona como un todo, comprendiendo en primer término sus necesidades personales y sociales, entre ellas, sus competencias genéricas, sus motivaciones, sus sentimientos y valores, sus actitudes e intereses. En resumen, el talento y el liderazgo personal eran los ejes del fortalecimiento de la dimensión organizativa en la arquitectura social de la organización, ya que esos nuevos ámbitos sociales inspiraban a sus integrantes a conformar ambientes de gestión que guardaban mayor relación con las aspiraciones humanas y no se limitaban solamente a brindarles el alimento y el resguardo (Cámpora & Depine, 2012).

En esta línea de pensamiento Arie de Geus en su obra *La empresa viviente* (De Geus, 1998) realizó la visión de Peter Senge quien afirmó:

Cuando nos aprestamos a entrar en el siglo XXI, es oportuno, tal vez crítico, que recordemos que los seres humanos han entendido por mucho tiempo que trabajar juntos puede ser en verdad una profunda fuente de significado para la vida. Cualquier cosa que sea menos, será nada más que una rutina (citado en De Geus, 1998, pág. 14)

² Ver figura 2.

Los Modelos Mentales

Peter Senge, en su obra *La quinta disciplina* (Senge, 2003), ha definido los Modelos Mentales (MM) como supuestos o imaginarios profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo cada una de las personas interpretan el mundo y actúan en él.

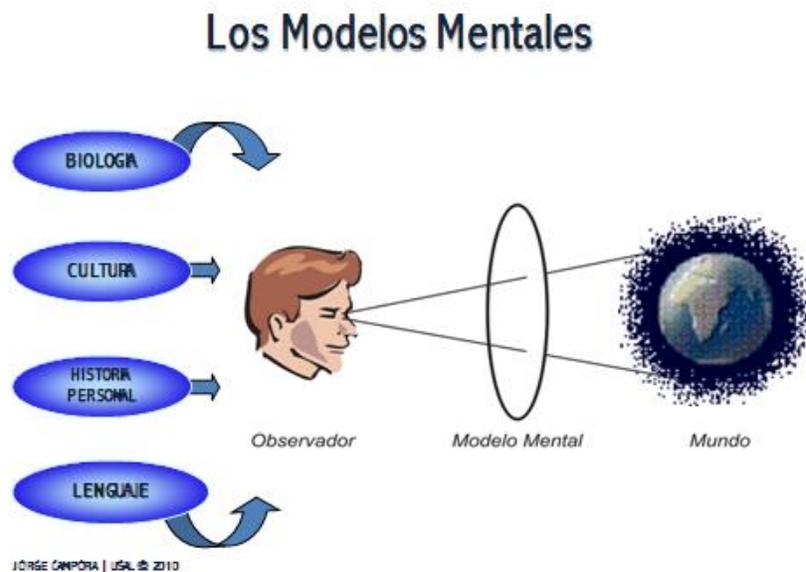


Figura 3. Los Modelos Mentales

Fuente: Cámpora, Jorge. Presentación personal. Adaptado de: *La quinta disciplina* (Senge P. , 1997). Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2010.

Operan permanentemente en forma subconsciente en las vidas de las personas y en el ámbito laboral condicionando todas las interpretaciones y acciones.

Los MM se sustentan en la biología, la cultura, la historia personal y el lenguaje³. Los MM definen cómo percibe, siente, piensa e interactúa cada ser humano. Es destacable comprender desde esa línea de pensamiento que cada persona posee su propio modelo mental e

³ Ver figura 3.

interpreta desde allí el mundo y lo describe sobre la base de su MM, lo que genera una posibilidad extraordinaria de percibir infinitas representaciones e interpretaciones que sustentan la interacción humana en el ambiente del trabajo, entendiendo la diversidad como una gran oportunidad de integración productiva en pos de un objetivo común superior y trascendente. Comprender la riqueza de la diversidad es la estructura misma de cambio. Lograr componerla fructuosamente es la esencia de gestionar las organizaciones en la era del conocimiento.

Aprendizaje

Un notable número de referentes sobre el tema han profundizado la interpretación del aprendizaje y su influencia en la cultura de las organizaciones.

Sin embargo, en el marco del presente trabajo, se consideró necesario citar la relevancia del trabajo científico realizado por el Dr. Albert Suñé Torrens en su tesis doctoral *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones* (Suñé Torrens, 2004).



Figura 4. Niveles de aprendizaje.

Fuente: Cámpora, Jorge. Presentación personal.
Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2009.

En tal sentido se han detallado en el Apéndice del presente trabajo⁴ múltiples definiciones sobre el aprendizaje definidas de acuerdo a la visión de los distintos referentes, de modo tal de ampliar la mirada sobre el tema, muy especialmente por el impacto que genera el aprendizaje en la gestión humana, no solo por la incorporación de conocimientos y destrezas. Muy especialmente se destaca la importancia del aprendizaje como un nuevo modelo en el marco del trabajo por la actitud permeable, desapegada, abierta y proactiva que define el carácter del aprendiz consciente, aquel que entiende la formación personal como la acción de incorporar nuevas habilidades desde la humildad, la flexibilidad, el compromiso y la responsabilidad incondicional de quien desea transformar desde su propia educación, la incompetencia en competencia (Kofman, 2001).

En esa línea de pensamiento se graficó en la figura 4⁵ el concepto de aprendizaje desarrollado en el marco formativo de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional (MCCO). Se interpretó que todo conocimiento se logra sobre la base de la información que la persona recibe. El modelo afirma que el devenir del aprender no se limita solamente a la transferencia de conocimientos formales. Propone, además, que la acción misma de incorporar nuevas enseñanzas se logra también desde el contexto informal y cotidiano. Quien logra formarse desde ese modelo, incorpora destrezas que hasta un momento determinado no poseía, como un acto responsable y consciente (Chatterjee, 2007).

Consecuentemente, una vez que la persona reciba la información y expanda conscientemente su capacidad de acción efectiva a partir de esta, habrá logrado el conocimiento desde la interpretación, la incorporación y puesta en práctica de la información recibida.

4 Ver Apéndice

5 Ver figura 4.

La habitualidad en la aplicación del nuevo conocimiento transforma a quien haya aprendido en un observador diferente⁶, cuya definición del mundo e incluso comportamientos se habrán visto modificados y expandidos desde el aprender.

Por último, a partir de un mayor estado de conciencia, quien haya logrado incrementar su capacidad de acción efectiva, podrá elegir conscientemente ser ejemplo de lo aprendido mediante la aplicación consciente y constante de las nuevas destrezas incorporadas en las acciones cotidianas, e inspirará el aprendizaje de su entorno social.

Puede ser maestro desde el hacer.

Niveles de aprendizaje

Chris Argyris (Argyris, 1999) ha sostenido que, si bien las organizaciones generaban condiciones que influían en los procesos de gestión enmarcados en el aprendizaje, no eran las que producían por sí mismas el aprendizaje. Entendió que eran las personas en el marco de las plataformas humanas⁷ de la gestión organizacional, quienes sustentaban y actuaban como agentes de aprendizaje y cambio en el ambiente del trabajo.

Trascender los propios Modelos Mentales y aprender es un gran desafío que requiere un real compromiso con el proceso de concienciación, transformación y expansión, pues tal como se ha desarrollado precedentemente en este trabajo, los Modelos Mentales son activos, e influyen en el modo como las personas y los grupos interpretan el contexto, responden ante los desafíos y toman decisiones en busca de los resultados deseados.

Se entiende, entonces, que, para que haya aprendizaje, debe percibirse en primer término la existencia de una brecha entre aquello que se desea lograr y lo que se está logrando. Sin

⁶ Ver figura 3.

⁷ Ver figura 2.

brecha no hay aprendizaje. Consecuentemente, lograr observar una brecha de aprendizaje puede ser considerado como un primer paso en el proceso de aprender (Kofman, 2001).

Brecha de aprendizaje.

Al evaluar un resultado insatisfactorio, se delinea una brecha de aprendizaje⁸ entre el conocimiento reunido y el necesario para alcanzar las acciones efectivas que alteren los resultados insatisfactorios y consigan los satisfactorios. Es entonces que, para disminuir o eliminar dicha brecha de aprendizaje, se entiende como necesario incorporar aprendizaje sobre el nuevo contexto (Argyris, 1999).

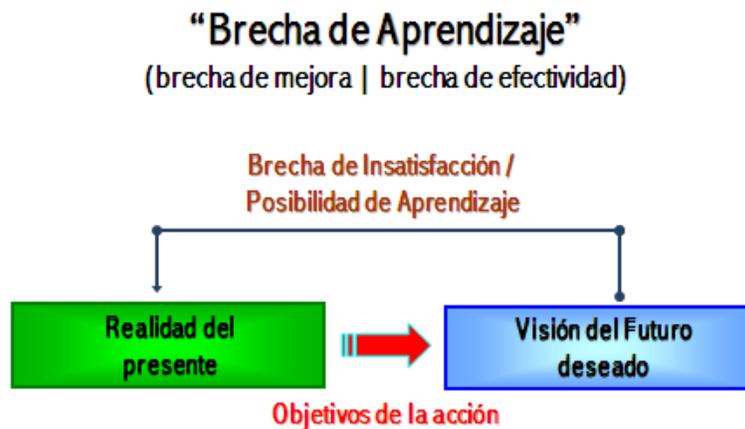


Figura 5. Brecha de aprendizaje.

Fuente: Cámpora, Jorge. Presentación personal. Adaptado de: *Metamanagement* (Kofman, 2001).
Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2009.

⁸ Ver figura 5.

El no aprendizaje.

El aprendizaje 0 (cero) o no aprendizaje es una situación en la cual la persona o la organización no cambia la acción a pesar de no lograr los resultados deseados y fracasa una y otra vez. Ante la insatisfacción, optan por dejar las cosas como están. Consecuentemente, no existe aprendizaje.

Aprendizaje de I orden.

Del mismo modo, al evaluar un resultado insatisfactorio, o bien, cuando un error es detectado, pueden prescribirse rangos de posibles acciones para lograr corregir dicha insatisfacción (Argyris, 1993), surgiendo en primer término al menos dos maneras de modificar ese resultado. La primera es cuando el error se corrige sin alterar los supuestos subyacentes, el aprendizaje es, entonces, de lazo simple⁹ o de primer orden. El aprendizaje de primer orden o de lazo simple ocurre, entonces, cuando el desajuste es corregido por medio de un cambio en las estrategias y la acción en sí misma.

Aprendizaje de II orden.

Ante el resultado insatisfactorio, al comparar los resultados no deseados con los objetivos deseados y al poner en duda los valores dominantes, las variables de gobierno o los supuestos subyacentes, puede seleccionarse una acción que posea una mayor probabilidad de lograr los resultados deseados. Se produce, entonces, un aprendizaje de lazo doble¹⁰ o de segundo orden. El aprendizaje de lazo doble sucede, por lo tanto, cuando el desajuste es corregido alterando, en primer lugar, la interpretación de las acciones y el contexto, además de las variables de gobierno, y a partir de esa visión expandida, modificando las estrategias de la acción.

⁹ Aprendizaje de un solo circuito (Argyris, 1999).

¹⁰ Aprendizaje de doble circuito (Argyris, 1999).

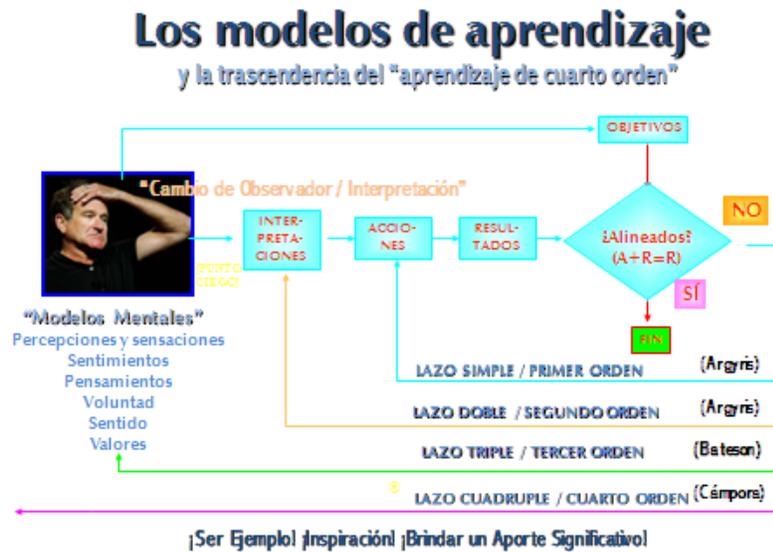


Figura 6. Los modelos de aprendizaje

Fuente: C mpera, Jorge. Adaptado de: *Metamanagement* (Kofman, 2001).

Asignatura: Liderazgo y Coaching Organizacional,
Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina, 2009.

Según Argyris (Kofman, 2001), el aprendizaje de lazo simple o de primer orden es adecuado para desarrollar acciones repetitivas y ayuda en la mejora del trabajo diario. El aprendizaje de lazo doble es relevante en las situaciones de mayor complejidad, en tareas no programadas y en la comprensión de que estas contribuirán a definir nuevas acciones efectivas en el marco de la organización.

Para ampliar la interpretación del modelo descrito pueden citarse otras miradas, entre ellas, la de Rafael Echeverría (Echeverría, 2003), quien propuso un modelo para interpretar la temática, en el cual las experiencias de aprendizaje suelen ser de primer orden. Ello implica que no se cuestiona el tipo de observador que la persona es. El aprendizaje de segundo orden, por su parte, se describe dirigido al ámbito desde el cual se actúa y desde donde se define el horizonte de lo que es posible.

Aprendizaje de III orden

Gregory Bateson, basado en las hipótesis expuestas precedentemente, profundizó un conjunto de distinciones sobre el aprendizaje (Suñé Torrents, 2004). Afirmó que lograr nuevas prácticas a partir de los aprendizajes alcanzados en el marco de los lazos simple y doble implica la adopción de nuevas conductas, y entiende que la repetición de esos nuevos comportamientos los transforma en destrezas habituales, motivo por el cual, los Modelos Mentales de cada uno de los miembros de la organización incorporan esos nuevos procedimientos alcanzados en el aprendizaje hasta desarrollarlos con habitualidad (Kofman, 2001).

En su tesis doctoral Suñé Torrents definió:

Gregory Bateson (2000) desarrolla un conjunto de distinciones sobre el aprendizaje y los cambios en los Modelos Mentales. Hace una distinción similar a la propuesta por Argyris et al. (1974), pero desdobra el aprendizaje doble obteniendo como resultado un aprendizaje a tres niveles, usando la metáfora de las leyes del movimiento (Suñé Torrents, 2004, pág. 118).

Se produce de este modo la evolución de los Modelos Mentales, producto del aprendizaje incorporado a la cultura–historia personal, denominando a esa instancia aprendizaje como de lazo triple o de tercer orden.

El Aprendizaje de IV orden

En el ámbito de la MCCO de la USAL, el autor del presente trabajo ha planteado el modelo del cuarto lazo de aprendizaje o aprendizaje de IV orden.

Se ha definido que, una vez que los aprendizajes logrados mediante el lazo simple y lazo doble son incorporados a los Modelos Mentales en el marco del lazo triple o de tercer orden, las habilidades alcanzadas con el aprendizaje e incorporadas a la habitualidad personal y organizacional reflejan en el entorno inmediato y mediato nuevas conductas que, aplicadas con

asiduidad, logran inspirar en otras personas, consciente o inconscientemente y como simples actos reflejos, novedosos comportamientos. Los aprendizajes logrados transfieren, entonces, al contexto social, desde la habitualidad en la práctica virtuosa de aquello aprendido, un aporte significativo que influencia el ambiente inmediato y mediato.

Consecuentemente, quien aprende y aplica de manera ejemplar lo asimilado, puede lograr ser consciente de que el haber aprendido lo convierte en alguien que, desde sus nuevas habilidades y hábitos, puede brindar un legado al entorno comunitario y social. Así como el conocimiento genera responsabilidad, ser consciente del impacto social que se logra desde los ejemplos es una posibilidad más de educar, sin decir siquiera palabra alguna, simplemente siendo.

Motivación, Inspiración y la Confianza

Peter Senge (Senge P. M., 2003) afirmó que los líderes en las organizaciones son los responsables de crear ámbitos de trabajo en los cuales las personas amplíen sus capacidades para modelar el futuro. Valores personales como el compromiso, la responsabilidad incondicional, la integridad, la coherencia, la firmeza, la flexibilidad, la adaptabilidad al cambio, la gestión efectiva de las emociones, entre otros, la fluidez comunicacional y la efectividad en la gestión de las personas son condiciones esenciales en la gestión organizacional del siglo XXI.

Para que ello ocurra, el líder debe brindar al menos dos valores centrales al cuerpo de la organización. La motivación y la inspiración. Y es entonces que, a partir de estas, logran conformarse ámbitos de trabajo colaborativos sustentados en la confianza.

Motivación.

Se entiende por motivación un concepto en el que influyen los factores internos, o cognoscitivos, y los externos, es decir, el entorno. Se desprende, consecuentemente, que la motivación se relaciona con el plus personal que genera en las personas la adopción de una determinada conducta (Dolan, 2004). En el marco de las organizaciones, la motivación es el

deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas (Gomez Mejía, 2001). La motivación en dicho contexto logra una actitud particular y específica para la gestión, ya que, según cómo se construya, contribuye con los procesos efectivos en búsqueda de resultados satisfactorios.

Inspiración.

Se entiende que el gran agregado de valor para optimizar más aún la gestión humana en el ámbito organizacional consiste en lograr una nueva posibilidad al concretar acciones sustentadas en los talentos y el potencial de cada uno de los integrantes de la organización, quienes, además, podrán interpretar el aporte significativo que su trabajo genera en la organización. Stephen Covey define esa posibilidad como el paradigma de la persona completa (Covey, 2005, pág. 36).

Desde este modelo, las personas descubrieron que sus tareas podían ir más allá del simple trabajo manual de la era industrial, en la cual la mayoría de los seres humanos concebían el liderazgo como una posición y, en consecuencia, no lograban observarse como líderes y protagonistas de sus vidas y de la gestión.

Nelson Mandela planteó que en África se convivía con la visión del ubuntu, que atesoraba esencialmente que se llegara a considerar a los seres humanos solo a través de la humanidad de otros (Stengel, 2011). Ese profundo respeto por el otro como auténtico otro generó novedosas posibilidades.

Creó las organizaciones orientadas al aprendizaje, enfocadas en la mejora humana y organizacional, con un alto respeto por el entorno y con la clara convicción del aporte significativo que cada uno de los actos de todos los trabajadores reflejan al entorno social. Con este modelo de gestión, se inspiran comportamientos desde los ejemplos personales, con un mayor estado de conciencia, que contribuye con las personas en la creación de sus nuevas

posibilidades, y las ayuda a que descubran o redescubran sus talentos y logren alcanzar su máximo potencial, obteniendo resultados que muchas veces ni siquiera ellas consideran que pueden lograr.

Peter Senge (Chatterjee, 2007) afirmó que las organizaciones del nuevo milenio no pueden interpretar el liderazgo como una posibilidad reservada para unos pocos, pues todo aquello que se hace o alcanza en una empresa u organización depende de las personas que la conforman. Ese modelo logró entender que cada una de las personas puede ser líder de sí misma e inspirar, desde sus comportamientos virtuosos, conductas en los demás constituyendo el nutriente de la plataforma de valores organizacionales, que constituyen en su identidad el Ser Organizacional¹¹.

Confianza.

Stephen R. Covey (Covey, 2008) sostiene que no hay ingrediente mayor para el desarrollo del carácter que la confianza. Ello es especialmente válido en el marco de las organizaciones.

Se interpretó la confianza como un estado de situación en la que el grupo humano se siente aceptado y en estado de colaboración. Para lograr ese estado, el clima organizacional debería invitar a sus integrantes a ser parte de él, a compartir sus conocimientos y a expresar sus emociones e intuiciones.

Diversos referentes de la gestión humana citados precedentemente en este trabajo afirmaron que, ante la presencia de la sospecha permanente, la gente de negocios gastará una gran cantidad de energía y un tiempo muy valioso en sistemas de autoprotección. En ese contexto será muy difícil que los grupos humanos tomen riesgos y logren ser innovadores. La confianza puede

¹¹ Ver figura 2.

establecerse en una organización si suscribe un sistema de valores compartidos que se extiende de sus líderes a todo el personal, desde los clientes y proveedores hacia la comunidad.

La gestión organizacional del futuro se encamina, entonces, a crecer sobre las raíces de un sistema de valores donde la confianza sea preexistente.

Si bien debemos distinguir entre la visión corporativa hacia la sociedad y los valores individuales, ambos deben interrelacionarse para alcanzar un equilibrio que impulse la confianza. Es en este estado de situación que el conocimiento se transfiere, las ideas se expresan, la creatividad surge sin temores y se fomenta la innovación.

Conclusiones

La sociedad y las organizaciones en general requieren adaptarse en forma constante ante la dinámica de los cambios permanentes, que demandan, además, la necesaria resignificación de la persona como estructura esencial del entorno social.

En ese contexto, adaptarse e innovar, hacer cosas nuevas y diferentes son en nuestros días hábitos cotidianos y este contemporáneo estilo de vida dificulta dimensionar en algunos casos la relevancia que posee cada uno de los saberes y haceres de los seres humanos. Los tiempos instantáneos son de tal magnitud que imposibilitan interpretar, razonar y disfrutar incluso la trascendencia y el impacto que cada uno de los comportamientos derrama consciente o inconscientemente al entorno social.

Es por ello que los grandes pensadores de la era del conocimiento procuran aportar líneas de reflexión que resignifican la responsabilidad incondicional y el pensamiento crítico como plataforma misma del necesario pensamiento utópico, como esencia misma de la construcción del futuro. Estas nuevas formas de observar el presente como siembra del mañana logran aportar a cada persona mayor conciencia de sus actos y el protagonismo que estos actos pueden y deben tener en la definición de lo venidero.

Tomar conciencia de la influencia personal en el contexto realza que el hacer cotidiano produce resultados que se transfieren, en algunos casos, con dinámica viral, y dicha influencia no puede ni debe ser desatendida por quienes compartan la responsabilidad de ser. Esta nueva forma de vivir conscientemente logrará resignificar los valores morales y éticos de cada persona, como nutrientes de cada respuesta en la comprensión del aporte y el significado que estas transmiten al entorno comunitario y social.

Bibliografía

- Albrecht, C. (1990). *La revolución del servicio*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizacionales*. Madrid: Diaz de Santos.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. España: Gránica.
- Cámpora & Depine (2012). *Coaching organizacional y educación superior*. Buenos Aires: USAL.
- Chatterjee, D. (2007). *Liderazgo consciente*. México: Gránica.
- Covey, S. (1999). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires: Paidós
Empresa.
- Covey, S. M. (2008). *El factor confianza*. Buenos Aires: Paidós.
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente*. Argentina: Granica.
- Dolan, S.; I. Martín y E. Soto (2004). *Los diez mandamientos para la dirección de personas*.
España: Gestión
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Sudamericana, 2000.
- Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Gránica.
- Gomez Mejía, B. y. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Pattakos, A. (2005). *En busca del sentido*. Barcelona: Paidós Plural.
- Senge, P. M. (2003). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Stengel, R. (2011). *El legado de Mandela*. Buenos Aires: Planeta.

Suñé Torrents, A. (14 de 07 de 2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya.

Departament d' Organització d' Empreses.

Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo*. Buenos Aires: Aguilar.

Apéndice

Aprendizaje

Detalle de las definiciones sobre aprendizaje desarrolladas en el trabajo del Dr. Suñé Torrens *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*:

- ✓ Cyert y March (1963) definen el aprendizaje organizacional como un ajuste del comportamiento de la organización como respuesta a las variaciones del entorno.
- ✓ Según Argyris y Schön (1978), aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento.
- ✓ Para Kolb (1984), el aprendizaje es el proceso de creación de conocimientos y habilidades a partir de la experiencia y de la acción.
- ✓ En la misma línea, Fiol y Lyles (1985) definen el aprendizaje organizacional como el proceso de mejorar las acciones gracias a una mejor comprensión.
- ✓ Bennis y Nanus (1985) definen el aprendizaje organizacional como el medio por el cual la organización aumenta su potencial de sobrevivir gracias a su capacidad de gestionar los cambios en el entorno.
- ✓ Según De Geus (1988), el aprendizaje institucional es el proceso mediante el cual los equipos directivos cambian sus Modelos Mentales sobre la compañía, sus mercados y sus competidores.
- ✓ Para Huber (1991), existe aprendizaje organizacional cuando una de las unidades de la organización (personas, grupos, institución) adquieren conocimientos potencialmente útiles para la organización.

- ✓ Para Dogson (1993), el aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las empresas construyen, desarrollan y organizan sus conocimientos en función de sus actos y de sus características culturales.
- ✓ Ingham (1994) define el aprendizaje como un proceso social de interacciones entre individuos que producen nuevos conocimientos y habilidades.
- ✓ Finalmente, Dixon (1999) define aprendizaje organizacional como el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella (Suñe Torrents, 2004, págs. 4 y 5).