

LA INTERACCIÓN HUMANA EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Liumar Tovar

liumartovar@hotmail.com

liumar.tovar@gmail.com

(UPEL-IPB)

Recibido: 15/11/06

Aprobado: 22/02/07

RESUMEN

La globalización busca establecer un orden mundial en el que comparten espacios las esferas económicas, políticas y culturales. La interacción humana es imprescindible y relevante en la construcción de los nuevos conocimientos para contrarrestar el reduccionismo, el sentido de exclusión, producto de los niveles desiguales de desarrollo entre ellos. De esta preocupación surge la siguiente investigación que tiene como objetivo fundamental, desde la epistemología, la interacción y la construcción del conocimiento en los diferentes contextos sociales. El trabajo investigativo se abordó desde una perspectiva hermenéutica lo cual permitió un proceso de construcción de saberes para propiciar a través de la educación, transformaciones de calidad en sus miembros que propicien la competitividad en el ámbito social donde interactúen.

Palabras clave: interacción; conocimiento; organizaciones.

HUMAN INTERACTION IN THE CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

ABSTRACT

Globalization attempts to establish a world order where economy, politics and culture share spaces. Human interaction is essential and relevant for the construction of new knowledge capable of offsetting reductionism, the sense of exclusion, which results from the different degrees of development among the nations. This concern fostered our research with the objective to base, from the epistemological standpoint, the interaction and the construction of knowledge of the various social contexts. The research work was tackled from an hermeneutical perspective, which allowed a process of knowledge construction that would foster in its members, through education, qualitative transformations that would in turn promote competitiveness in the social sphere in which they interacted.

Key words: interaction; knowledge; organizations.

L'INTERACTION HUMAINE DANS LA CONSTRUCTION DE LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE

RÉSUMÉ

La globalisation cherche à établir un ordre mondial dans lequel les sphères économiques, politiques et culturelles partagent des espaces. L'interaction humaine est indispensable et remarquable dans la construction de nouvelles connaissances pour contrecarrer le réductionnisme, le sens d'exclusion, résultat des niveaux inégaux de développement parmi eux. De cette inquiétude surgit cette recherche ayant comme objectif fonder, d'après l'épistémologie, l'interaction et la construction de la connaissance dans les différents contextes sociaux. Le travail de recherche a été abordé d'après une perspective herméneutique, ce qui a permis un processus de construction de savoirs pour promouvoir par le biais de l'éducation, des transformations de qualité chez ses membres stimulant la compétitivité dans le cadre social où ils se complètent.

Mots clés: interaction; connaissance; organisations.

Introducción

El principal desafío del mundo actual lo constituye el proceso de globalización. Producto de una expansión de la producción en el mundo internacional, tiene su origen en los numerosos adelantos científicos y tecnológicos generados en las últimas décadas. El reporte del Banco Mundial, (2005), indaga sobre los retos que la economía del conocimiento representa tanto para los sistemas educativos como para los de capacitación, en el Resumen Ejecutivo del informe *Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy* plantea que los desafíos en el sector educativo en los países desarrollados debe estar basado en el conocimiento, en el uso de las ideas y en la transformación de la tecnología, es decir, que es vital la aplicación de los saberes en nuevas formas que conduzcan a la innovación en el comercio lo que incrementa la demanda y la competencia de los productos. Esta situación solicita de los ciudadanos habilidades y conocimientos para poder desempeñarse en su vida cotidiana.

Ahora bien, los procesos de cambio organizacional deben estar promovidos intencionalmente y abordados desde una perspectiva teórica que los forje como un aprendizaje colectivo o global, entendiéndolos como parte de la dinámica de las organizaciones concebidas como sistemas abiertos, construidos permanentemente por sus propios miembros. Desde esta posición surge el reto de hacer de las instituciones educativas verdaderas escuelas de ciudadanía.

Con respecto a lo señalado, Cullen (2004) formula un currículo de formación ética y ciudadana que se fundamenta en las siguientes opciones: a) es posible fundar los principios de la ciudadanía de manera racional y con disciplina, como forma crítica de socialización y de construcción de un orden social; b) es posible enseñar saberes que rigen la vida en sociedad que permitan una construcción democrática del poder para la participación; c) es posible aprender a resolver los conflictos democráticamente, con argumentación de derechos y obligaciones; d) es posible enseñar saberes relacionados con el pensamiento crítico para el desarrollo del diálogo en la construcción de proyectos comunes.

Es ya comprobado por los expertos que los cambios tienen que aprenderse. El aprendizaje es un fenómeno esencialmente social que manifiesta nuestra propia naturaleza intensamente social, pues

perennemente aprendemos sin darnos cuenta, pero lo que la gente ha aprendido debe evidenciarse en lo que hace y en la interacción que desarrolla con los demás para impartir o recibir instrucciones, para participar en decisiones, establecer metas, identificar y resolver problemas, y otra gama de comportamientos intencionales que puedan ser observados y analizados como conductas individuales, grupales o como acciones de la organización en su totalidad (Picón *et al.*, 1998).

La toma de conciencia sobre la importancia de la educación, en cuanto a que constituye la vía más segura para consolidar la participación política y el desarrollo económico de los pueblos, debe estar enmarcada en la verdadera dimensión del cambio. Las nuevas realidades que la civilización presenta han surgido con tanta rapidez que la lenta marcha de la evolución no pueden mantener el mismo ritmo; es por ello que se tratará de conocer procesos, sistemas abiertos, el paradigma de la complejidad, entre otros que constituyen el objetivo de este artículo.

Sagastizabal *et al.*, (2006) postula una teoría social de aprendizaje que la extiende en el contexto amplio de la vida, pues aprender es un proceso propio de la naturaleza humana y es nuestra propia experiencia de participación en el mundo. El autor señala que en las organizaciones las personas se agrupan en sociedades llamadas comunidades de práctica y en ellas aprenden aunque no quieran, sean éstas académicas, laborales, políticas, religiosas o familiares y se pondrá el énfasis en las ciencias sociales como un todo, desde un enfoque inter-transdisciplinario.

En lo concerniente a la temática anterior surge el paradigma de la complejidad. Uno de sus más conocidos exponentes es Morin (2001). Él señala que cuando se exterioriza que los modelos de producción y transmisión de conocimientos existentes están en crisis pues el conocimiento es fragmentado según las disciplinas, se impide vincular el cambio que puede definirse como la actividad humana positiva y transformadora de la realidad individual, grupal y comunitaria cuyo proceso se pone de manifiesto y es el producto de la dinámica adquisición y aceptación de instrucción-reflexión-acción, fundamentada en una nueva cultura organizacional, las habilidades y las destrezas de los actores.

Es obvio que las instituciones no pueden iniciar aisladamente el proceso de cambio y aprendizaje organizacional que requieren. Es precisa la intervención de especialistas que apoyen y promuevan la participación

activa de sus miembros para producir verdaderos cambios, no sólo en estrategias educativas, sino en las intenciones y valores inmersos en la práctica pedagógica. Por lo tanto, elevar la calidad de la educación se ha convertido en un reto pues el proceso de socialización debe abocarse a aprender a convivir, lo que significa apropiarse y hacer suya la cultura, adaptarse a ella, resignificarla y convertirse en miembros de una comunidad cultural y social (Ospina Serna y Alvarado, 2006).

Implicaciones pedagógicas a futuro en la construcción del conocimiento

El término calidad proviene del latín *qualitas* que significa cualidad y ha tenido diferentes acepciones que se pueden sintetizar en: tradicional, modernizante y dialéctica. Tomando en cuenta la significación de estas palabras se puede inferir que elevar la calidad de la educación es un proceso de perfeccionamiento, un cambio cualitativo que transforme fines, medios y procesos; en los que se vincule la teoría y la práctica, la universidad y la comunidad, docencia e investigación, la flexibilidad del currículo y la correspondencia de éste con las necesidades sociales y culturales.

En este sentido, una educación de calidad es aquella cuyas características responden a las necesidades de la sociedad en la que está inserta como también a los cambios que se generan en su seno. El programa Niños, niñas y jóvenes constructores de paz, presenta una propuesta educativa que se articula desde una perspectiva de derechos, relevancia y contextualización de los aprendizajes, entre los cuales se incluyen la pluralidad, la interacción, la participación, la integración teórico-práctica, la apertura, la flexibilidad y el aprender haciendo. Todo esto fundamentado en los siguientes principios:

- **Principio de interacción basado en la no violencia**

La no violencia promulga que la educación debe basarse en procesos educativos democráticos y, por consiguiente, sus escenarios deben promover la resolución de conflictos, la implementación de la comunicación dialógica, de convivencia y construcción ética que hagan posible el reconocimiento, la aceptación activa de la diferencia, el respeto, la justicia y la libertad.

- **Principio de la pluralidad y de la no exclusión**

Promueve la aceptación activa de los diferentes grupos, de los disímiles géneros y de los diversas formas de expresión humana y social que habitan en las instituciones. Dándole cabida a los disfrute de los escenarios, lúdicos estéticos, de liberación afectiva que promuevan la construcción de mundos en donde a todos se les incluya.

- **Principio de la participación y las diversas perspectivas**

Se integra y promociona la creación de acciones en las que los participantes puedan jugar diferentes roles en su transcurso, al desplegar diversas miradas y relaciones internas y externas del fenómeno en aprehensión, condición ésta que promociona una variedad de eventos, al fomentar la participación democrática y comprometida en acciones orientadas al bienestar social.

- **Principio productivo y de integración teórico-práctica**

Es la posibilidad de presentar al individuo la articulación de nuevos aprendizajes en sus estructuras cognitivas, vinculando el trabajo como praxis vital de sus participantes y aprender a través de una dinámica colaborativa.

- **Principio de la relevancia y de la contextualización del aprendizaje**

Está relacionado con la necesidad de estructurar el proceso educacional de una manera significativa para los participantes en cuanto se relaciona directamente con sus intereses, necesidades, significados y sentidos propios y desarrollo de los colectivos de manera cónsona con sus identidades culturales y en su ámbito social.

- **Principio de la apertura y flexibilidad**

Este principio atañe tanto a estudiantes como a profesores y a la necesidad de desarrollar en ellos actitudes abiertas y flexibles ante los retos, los cambios, las situaciones de incertidumbre ante los problemas imprevistos, fortaleciendo su capacidad de enfrentarlos y asumirlos de manera creativa, promoviendo las potencialidades, posibilidades e intereses en los diferentes contextos constructores de paz.

- **Principio de la reflexión y la crítica**

La puesta en práctica de procesos en las instituciones que lleven a sus integrantes a problematizar situaciones que los conduzcan a generar preguntas sobre su propia condición vital, sus mediaciones culturales, el orden social que regula los espacios de la vida pública y privada, las comprensiones y los saberes frente a su vida pública y privada; a partir de aquí se derivan el consenso y el disenso ante el orden social y el ser capaces de entender, crear y transformar.

- **Principio de aprender haciendo**

Se plantea la necesidad de que niñas, niños y jóvenes aprendan a participar y a ser ciudadanos democráticos, para que a través de estos procesos vitales realizados en las instituciones educativas, ejerzan transformaciones reales en su vida y en su entorno.

La educación replanteada en estos términos contribuye en el proceso de construcción de una cultura de la convivencia, que permita una vida común, solidaria, participativa y tolerante que ayude a develar críticamente la realidad para poderse situar ante ella y actuar en consecuencia; como lo plantea Jares, 1999.

Picón *et al.*, (1998), señalan que esto implicaría la atención desde la universidad a las unidades educativas, desencadenando un mutuo aprendizaje organizacional que, iniciándose en la praxis concreta de la escuela, regresaría a los programas de investigación en forma de conocimientos generalizados y de tecnologías sociales, en permanente autocuestionamiento y perfeccionamiento, de manera que puedan construir, adaptar y lograr las aspiraciones de sus miembros dentro de los siguientes niveles adecuados:

1. Estabilidad: que les permita cumplir con la misión que les ha asignado la sociedad.
2. Continuidad: para asegurar el cambio en todos los estamentos de la organización, es decir desde las bases operativas hasta la cima gerencial del sector educativo.
3. Adaptabilidad: para reaccionar y responder a las oportunidades y demandas del entorno.
4. Innovación: que permita la promoción e introducción de estrategias organizativas requeridas para producir los cambios sustanciales, que redundará en la práctica educativa.

Se puede deducir de lo planteado por los autores, antes mencionados que, para incrementar la calidad de la educación es necesario que los integrantes del quehacer educativo garanticen la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y comunitario evidenciado en los comportamientos asumidos y exhibidos en las acciones humanas ejecutadas y en su capacidad para solucionar los problemas del entorno social.

El aprendizaje organizacional

En el ámbito de las organizaciones, el aprendizaje se conoce como el cambio de comportamiento que se manifiesta en la conducta colectiva de sus miembros, quienes se identifican con todo y no sólo con su trabajo o función particular, compartiendo el compromiso de aprender a pensar sistemáticamente, en términos de entender y asumir las consecuencias de sus actos y las múltiples fuerzas e interconexiones que afectan a la organización.

Por consiguiente, las organizaciones que aprenden son porque sus miembros lo hacen, pues si no hay un aprendizaje individual no puede haber organizacional. El aprendizaje se define de la manera siguiente: “Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central” (Senge *et al.*, 1995, p. 51).

En esta conceptualización, el autor presupone que hay que controlar de alguna forma el proceso de aprender y propone una serie de premisas para lograrlo: (a) verificar continuamente la experiencia, (b) si se está generando conocimientos, (c) si el conocimiento es compartido y (d) si el aprendizaje es pertinente.

El objetivo de los estudios organizacionales, por ende, se orienta a incrementar su eficacia para cumplir la misión que ellos adoptan o les son asignadas por la sociedad. Actualmente se considera como condición básica del ser humano, su capacidad para cambiar y para aprender, es decir, su modificabilidad cognitiva. Por consiguiente, los contenidos deben acompañarse con una reflexión acerca de los procesos cognitivos de alto nivel más que en procesos de bajo nivel.

Los procesos de alto nivel son el pensamiento crítico y creativo, la reflexión a partir de la acción, la aplicabilidad de lo aprendido, la competencia para resolver problemas y para tomar decisiones (Fogarthy y Tighe, 1993). La necesidad de la transferencia también está planteada; por lo tanto los aprendizajes deben ser de utilidad en el contexto vital del estudiante y en la solución de problemas prácticos.

Todos estos planteamientos se apoyan en la premisa de que las acciones humanas tanto en la vida privada como en la colectiva están vinculadas a un tipo de pensamiento que las condiciona. Mediante éste, los grupos humanos transforman de manera simultánea el conocimiento que tienen de su realidad y sus propias modalidades de acción sobre ella; y su capacidad para aprender de manera tanto individual como colectiva para, así, manejar el cambio. El entorno en la actualidad está variando en forma tal que difícilmente se puede predecir lo que va a ocurrir, por lo tanto el actor no puede aprender por adelantado las técnicas con las cuales habrá de confrontar nuevas situaciones. En conclusión, una organización eficiente será aquella que desarrolle la capacidad para reflexionar y cambiar sobre la marcha.

El informe de la UNESCO (1996), también hace mención de la necesidad de atender a los cambios actuales y propone cuatro pilares o bases en las que se debe fundamentar la educación:

- **Aprender a conocer**, tener en cuenta los avances de la ciencia y la tecnología y las nuevas tendencias de las actividades sociales y económicas compaginadas con una amplia cultura general.
- **Aprender a hacer**, adquirir las competencias necesarias que permitan enfrentar diversas y numerosas situaciones, la mayoría de ellas imprevistas, que faciliten el trabajo en equipo; para lo que propone ejercitar la memoria, la atención y el pensamiento (articulación de lo abstracto con lo concreto), aprendiendo la concentración de la atención en las actividades que ejecuta y en las personas.
- **Aprender a hacer**, explorar todos los talentos que permanecen ocultos en el individuo (memoria, razonamiento, aptitudes físicas, facilidad de comunicación, carisma), con la finalidad de confirmar y comprenderse a sí mismo.

- **Aprender a vivir juntos** para que:

...conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones, su espiritualidad, y a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o a la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores, y a un análisis compartido de los riesgos y retos del futuro... (Delors 1996, p 23).

En el informe de la UNESCO se sostiene que los primeros tres pilares apoyan al último y que se complementan para enseñarle al educando a descubrir quién es y por ende conocer al otro colocándose en su lugar, comprendiendo sus reacciones, participando en proyectos cooperativos, deportes, actividades sociales y culturales, entre otros aspectos.

Este proceso supone que el aprendizaje se debe estar cuestionando permanentemente y en todas las épocas, ya sea durante la crisis o en períodos propicios, para introducir cambios positivos que generen y refuercen la capacidad y confianza en las organizaciones. Estas transformaciones deben compartirse con toda la organización, de tal manera que sus miembros puedan aprovecharlos. En consecuencia, las organizaciones que aprenden descubren lo que es efectivo, reconstruyendo sus propias experiencias y aprendiendo de ese proceso. Al respecto, McGill y Slocum (1993), exponen que la cultura de aprendizaje está caracterizada por:

1. Tener apertura a la experiencia, estimular para la responsable asunción de riesgos y, disposición para reconocer fracasos y aprender de éstos; por cuanto su efectividad se logra a través del diálogo activo y de las conversaciones armoniosas, pues proporcionan la oportunidad de hablar y pensar juntos sobre los problemas.
2. Experimentación continua: en esta estrategia se predica y practica cuando se reconoce y acepta que el aprendizaje es la única fuente de ventaja estratégica sostenida.
3. Intimidad de redes: las características estructurales de las organizaciones que aprenden son: permeabilidad, flexibilidad e intimidad de redes; por lo tanto, la estructura debe considerarse como un proceso interactivo con visión compartida.

4. Sistemas de información: éstos deben ser exactos, oportunos, disponibles para quien los necesite. Deben ser presentados de manera que se facilite su uso, a sabiendas de que ello supone capacitar a la gente para comprender la información.
5. Sistema de recompensa: deben reconocer y reforzar el aprendizaje estimulando el conocimiento, para así aumentar la diversidad intelectual y mejorar la experiencia.
6. Práctica de recursos humanos: esto supone la selección de su personal no por lo que sabe, sino por su capacidad para aprender.
7. Mandato de los líderes: éstos deben actualizarse, conocer y comprender las más novedosas teorías gerenciales y asumir enfoques diferentes a los del pasado.

Por lo tanto se puede inferir que el aprendizaje se puede medir por el desarrollo de nuevas aptitudes y perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas, que orientan al individuo hacia sus auténticos intereses y a cambiar porque lo desea y no por necesidad.

El desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones educativas

En el ámbito educativo, según Pérez Gómez (1995), la cultura de las organizaciones escolares es un concepto genérico que expresa:

...el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilita, ordena, limita y potencia los intercambios sociales, las producciones simbólicas y materiales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado (p.7).

La definición del autor permite inferir que las instituciones educativas como cualquier otra organización social, desarrolla y reproduce su propia cultura. Por consiguiente, cada uno de sus miembros comparte y acepta tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que la organización estimula y se esfuerza para conservar y reproducir;

refuerza los valores, la sociedad donde se ubica, las creencias y expectativas practicadas por los grupos sociales que constituyen la organización escolar.

También plantea el autor que, en ese espacio escolar, se cruzan varios tipos de cultura y cada subcultura devela características diferentes a otras entidades sociales, y entre éstas se pueden identificar las siguientes:

- Cultura pública: disciplinas científicas, artísticas y filosóficas.
- Cultura académica: concreciones que están implícitas en el currículo.
- Cultura social: valores comunes desarrollados por el escenario social circundante.
- Cultura escolar: roles, normas y ritos propios de la escuela como institución social con fines específicos.
- Cultura privada: adquirida por cada alumno en su experiencia en la escuela y en los intercambios espontáneos con su medio ambiente.

De lo anteriormente expuesto se puede derivar que las subculturas no están interrelacionadas entre sí, pues se puede observar entre ellas; aislamiento, burocracia carácter conservador, pragmatismo y competitividad que les permite sobrevivir inhibiendo el aprendizaje organizacional.

En concordancia, al considerar las organizaciones como un sistema, Argyris y Schön (1997), sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teoría para su estudio y así para comprender las normas de todas las partes relevantes, con el propósito de capturar la totalidad de la unidad que se estudia, enfocando los mecanismos específicos mediante los cuales se crea el todo y por lo que se realimentan para mantener las partes.

Una de ellas la menciona como teoría declarada u oficial y la otra, teoría en uso. La primera de las mencionadas suele materializarse en reglamentos y organigramas, donde aparecen las reglas explícitas de la organización. Mientras que la otra se deduce de quien realiza la acción. Entre ambas suelen establecerse incongruencias. Disminuir esta diferencia estableciendo la coherencia ente ellas es lo que suele denominarse como aprendizaje organizacional.

Sagastizabal *et al.*, (2006), cuando se refieren al proceso de aprendizaje organizacional, señalan que es un proceso consciente y sistemático que lleva a cabo un colectivo dentro de una organización, en la cual debe plantearse la indagación constante de la congruencia en las dos teorías de sus miembros. Al respecto, analizan cuatro elementos constitutivos del aprendizaje organizacional:

- Toda información no es en sí misma conocimiento. Por consiguiente, deslinda conceptualmente dato de información e información. El dato es un soporte necesario y siempre es dado por la realidad, la información significa un nivel superior del dato, pero la construcción de conocimiento se origina cuando genera principios organizadores (teorías) que permitan darles sentido a ambos.
- La acción precede al conocimiento. El conocimiento es un producto de la actividad de la organización: por consiguiente es también producto de una interacción colectiva entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional, pero para que ocurra aprendizaje en las organizaciones es necesario que se detecten errores en las acciones y se emprendan las expectativas deseadas. A este proceso es al que se menciona como aprendizaje organizacional.
- El conocimiento a la vez es insumo y producto. El conocimiento es el insumo básico de toda organización y también es producto de su acción. Es obvio que el conocimiento de cada individuo es lo que le permite acercarse a las organizaciones y desarrollar un determinado rol, pero para producir cambios deseados en la acción organizacional es necesario generar nuevos conocimientos que permitan describirla, explicarla y comprenderla con profundidad, este proceso de gestión del conocimiento existente y generación de nuevo conocimiento, será posible a través de un proceso de aprendizaje organizacional.
- Las organizaciones no constituyen un conjunto de personas, sino una interacción de comunidades y prácticas establecidas. Generalmente se suponía que las organizaciones eran un conjunto de individuos con un fin común; ahora se concibe como el producto de las interacciones que se producen en ellas. Según Argyris (1999), las organizaciones requieren de una acción cada

vez más concertada e interiorizada por todos sus miembros. En esta interacción de comunidades de prácticas es donde se desarrolla el aprendizaje, en tanto posibilite la corrección del curso de la acción deseada.

En este orden de ideas, se señalan algunos aspectos básicos que conllevan a su desarrollo dentro de las organizaciones:

- Compromiso de los involucrados generado por su integración en los procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones por consenso que afecten a la organización.
- Compromiso con asuntos importantes como: la atención oportuna de la organización en situaciones conflictivas internas y externas, asunción de lineamientos novedosos en materia educativa, concreción de gestiones para obtener recursos y designación de comisiones para resolver problemas lo cual justifica y motiva la intervención activa.
- Autoridad compartida: tanto los administradores como los subalternos comparten los deberes y funciones en el trabajo; planifican las acciones y asumen la misma autoridad para llevarla a cabo, haciendo responsable al participante del desempeño y el ejercicio correcto de sus funciones.

La identificación de los actores sociales con la organización educativa donde se promueva la construcción social y la formación de individuos que puedan insertarse en ella activa y productivamente, según lo plantea, Gimeno Sacristán (2001), es condición indispensable para lograr y mantener la empatía, la participación, el estímulo, la comunicación abierta imprescindible para promover el intercambio y la diversidad de opiniones entre los miembros de las instituciones en forma horizontal, lo cual estimula la participación espontánea y la acción dinámica interactiva propicias para desarrollar acciones, definir, redefinir roles y responsabilidades que permitan ponerse de acuerdo y llegar al consenso en el cumplimiento de las metas presentes en el sistema educativo. El valor de este tipo de comunicación está en que:

- Propicia el escuchar atento no tanto de lo que el otro dice, sino de lo que el otro es.
- Optimiza la calidad de las decisiones en cuanto que las centra en el debate,

- en el respeto a las divergencias y en la toma de decisiones por consenso.
- Eleva la moral y autoestima en cuanto permite el trabajo productivo y el desarrollo de la capacidad creadora.
- No da por sentado suposiciones sin la previa exploración de su real significado.

Estas acciones que promueven el hacer en la instituciones generan un ciclo de aprendizaje organizacional donde se interrelacionan las diferentes teorías de acción que orientan el comportamiento de los actores, produciéndose una influencia mutua durante el flujo de información y la construcción de significados, en este sentido el diálogo es movimiento de apertura y cierre, un ciclo continuo de cambios.

En conclusión, se asume que cuando las metas u objetivos individuales se integran con las del colectivo para potenciar la calidad de vida a través de una mayor interacción e implicación en mejorar la estructura organizacional competitiva para lograr una estructura organizacional colaborativa donde colectivamente se construyen significados e identidad.

Referencias

- Argyris, C. y Schön, D. (1997). Organizational learning: a theory of action perspective. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 77-78, 345-350.
- Banco Mundial. (2005). *Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy. Resumen Ejecutivo del informe*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eduteka.org/AprendizajePermanente.php> [Consulta: 2006, Enero 25].
- Cullen, C. (2004). *Autonomía moral, participación democrática y cuidado del otro*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana/Ediciones UNESCO.
- Fogarty, R. y Tighe, M. (1993). Educating teachers for higher order thinking: the three-story intellect. *Theory into practice*, 32.
- Gimeno Sacristán, J. (2001). *Educación y convivir en la cultura global*. Madrid: Morata.
- Jarés, X. (1999). *Educación para la paz*. Madrid: Popular.
- Mc-Gill, M. E. y Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.

- Morin, E. (2001). *La mente bien ordenada*. Barcelona, España: Seix Barral.
- Ospina Serna, H. y Alvarado, S. (2006). *La razón técnica desafía a la razón escolar*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Pérez Gómez, S. (1998). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. (2da. Ed.). Madrid: La Muralla.
- Picón, G. (1994). *El proceso de convertirse en Universidad*. Caracas: FEDUPEL.
- Picón, G., Fernández de C. M., Magro Ramírez, M. y Inciarte González, A. (1998). *La Universidad va a la Escuela*. Caracas: publicaciones del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sagastizabal, M., Perlo, C., Piretta, San Martín, B. y De los Ángeles, P. (2006). *Aprender y enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Buenos Aires: NOVEDUC.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. y Smith, B. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

