

tareas a resolver. Desde el punto de vista didáctico, las tareas de aprendizaje-trabajo son la instrumentación de la estrategia docente. Las posibilidades de intervención del educador consisten entonces en la formulación de problemas y tareas más o menos complejos según los conocimientos y competencias preexistentes de los alumnos.

El *Aprendizaje por la Acción* de Lindemann se basa en la planificación y la realización de la tarea, tanto como en el control y la evaluación posteriores. El concepto de la acción comprende procesos completos de trabajo y aprendizaje que se integran entre sí. El objetivo global del *Aprendizaje por la Acción* es, por lo tanto, una competencia de acción profesional amplia que ayuda a implementar la formación basada en competencias, muy discutida en estos tiempos. El concepto de competencias se refiere a los rasgos de la personalidad que los individuos construyen a partir de una actitud proactiva en procesos de aprendizaje a lo largo de toda su vida. Al describir sobre todo dimensiones de la personalidad, las competencias refieren tanto al mundo del trabajo como a la vida cotidiana, ya que las competencias personales trascienden las áreas ocupacionales específicas y permiten al individuo desenvolverse activamente en contextos más amplios y resolver problemas complejos.

Una anécdota

Entonces, si la acción ayuda al aprendizaje, a la formación basada en competencias, tengo algo que contarles: Con mis alumnos del profesorado de informática del Instituto Juan Amós Comenio, en el año 2004 realicé una experiencia piloto que nos trajo muchas satisfacciones. En la materia Investigación les di el tema "La informática en la tercera edad", para lo cual realizaron monografías basadas en la investigación bibliográfica. Una vez conocido el tema, recibieron la visita de psicólogos que los capacitaron en cuanto a la forma de tratar a este grupo etéreo. En el segundo cuatrimestre, los estudiantes llevaron a cabo un trabajo de campo con encuestas suministradas en los centros de jubilados y plazas de la zona, las cuales arrojaron un panorama de conocimientos, relación e intereses de estas personas frente a la informática. Paralelamente, con la docente de Planificación diseñaron planes de clases basados en dichas respuestas.

La acción vino con la puesta en marcha de un curso gratuito para la tercera edad, dictado por los propios alumnos del Instituto. Apenas comenzamos el trabajo de promoción, la respuesta fue tal que debimos implementar seis grupos paralelos con más de 60 abuelos que por primera vez utilizaron el mouse, navegaron por internet y enviaron un correo electrónico. Por citar un caso, tuvimos un alumno de 83 años que no faltó a ninguno de los encuentros, con un entusiasmo contagioso. Y los estudiantes, además de dar las clases, entablaron hermosos vínculos con los abuelos (charlaban, los ayudaban a llegar a la sala, les servían un café, etc). Por otro lado, los medios de comunicación de la zona se hicieron eco de este aprendizaje significativo, y hasta hoy nos piden en diversos encuentros que contemos esta experiencia de aprendizaje-trabajo, aprendizaje por la acción, ó saber hacer.

Para terminar

Cómo síntesis a estas reflexiones y vivencias, las palabras de Aebli aseguran que "el hombre es lo que sabe y lo que hace". Y nos pregunta a los docentes: "¿Ayudamos con nuestra enseñanza a los jóvenes en desarrollo a dotar a su saber y a su actuar de un cierto orden, de una coherencia, unidad e identidad internas, aunque todavía no acabadas?". Y afirma: "Asusta constatar cómo numerosos bachilleres abandonan la escuela sin tener la más mínima idea de cómo poder lograr un puesto en este mundo y hacer suya una tarea."

Muchos estudiantes no tienen una meta, un plan de vida, un horizonte demasiado claro, y entonces nosotros, como educadores, también tenemos que agregar este desafío a la tarea educativa que venimos desarrollando. Al ayudarlos a dar sus primeros pasos en la universidad, también los estamos ayudando en su futuro profesional.

La era de la comunicación

Mariano Borysiuk

Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos.

Maquiavelo

El horizonte de las empresas

Independientemente del modelo de dirección y de gestión que adoptan las empresas en la actualidad, es cierto que su propósito de sustentabilidad y perdurabilidad no podría ser posible sin un fino y adecuado equilibrio entre su enfoque estratégico y las competencias de liderazgo que necesariamente se requieran para llevar adelante dicho proyecto organizacional.

En este sentido, ambos factores – estrategia y liderazgo – suelen ser efectivamente contemplados al momento de trazar cualquier plan de negocios, pero entonces, ¿Por qué las empresas mayormente fracasan en su desafío por ser competitivas ó bien no pueden encontrar su *norte*¹ claro y posible?

La respuesta a esta pregunta tiene dos posibles alternativas: no se lleva a cabo un adecuado y exhaustivo análisis de situación y de los escenarios posibles, ó bien no se puede accionar u obrar en consecuencia. En síntesis, problemas de *diagnóstico* ó de *implementación* en la decisión adoptada.

Es decir, evidentemente el problema que apreciamos es un claro déficit de lectura, estudio, percepción y expectativa de nuestro entorno y la correcta transmisión (interna) de objetivos, políticas e iniciativas a desarrollarse... ni mas ni menos, directa ó indirectamente han de ser problemas comunicacionales.

En alguna oportunidad, Peter Drucker ha dicho que "el valor de un ejecutivo depende de su capacidad de hacer bien las cosas correctas"; en un sentido mucho mas ambiguo, y desde una perspectiva de dirección empresarial, podríamos inferir que tal acción (hacer) debería ser consecuente con lo que se piense, se diga y se demuestre.

Es por ello la necesidad de colectivizar y alinear a las personas y recursos detrás de la propuesta organiza-

cional, contemplando sus propios intereses y expectativas individuales en pos de contribuir a la posible satisfacción de sus objetivos personales. Y para hacerlo, hay que conocer a quienes forman parte de nuestra empresa, sus necesidades, deseos y aspiraciones.

Sólo así y en la medida que comprendamos algunos de estos factores motivacionales, podremos ganar su compromiso legítimo y leal. Y también este *acercarse, vincularse y conocerse* tiene su "epicentro" en la *Comunicación*.

La práctica conversacional

Seguramente el lector habrá oído decir que estamos atravesando lo que se denomina la era del conocimiento; y en parte estaríamos de acuerdo en torno a cómo ha evolucionado el hombre desde la ciencia en los últimos 30 años.

Incluso en el campo empresario, se hace referencia a las *organizaciones inteligentes*², abiertas al aprendizaje, flexibles en sus paradigmas, dispuestas a transformarse en virtud de su modelo de creación de valor y sus competencias para innovar. El mismo Albert Einstein, ha manifestado que "la imaginación es más importante que el conocimiento", lo que le ha permitido y le sigue permitiendo al hombre evolucionar.

Naturalmente que es una absoluta *utopía* si pretendemos fomentar la imaginación sin una previa estructura cognitiva amplia y profunda a la vez; pero con conocimiento suficiente, la imaginación puede superar los límites de lo aceptado, lo reconocido e incluso lo pre-establecido racionalmente... la manipulación genética, las intercomunicaciones globales, el control del átomo, viajes al espacio, son fenómenos ya parte de nuestra realidad, pero que resultarían impensados y hasta disparatados a principio del siglo pasado.

Ahora bien, intentando aplicar esta realidad dentro de un marco empresarial y con el firme propósito de evaluar el comportamiento de las organizaciones en virtud de su esencia de negocios, toma mayor importancia contemplar el nivel de compromiso por parte de las personas que las conforman. En decir, en última instancia el capital intelectual de las empresas no recae en la concentración de conocimiento de unos pocos individuos, sino que ha de potenciarse en virtud de las relaciones interpersonales que existan dentro de la misma, promoviendo el aprendizaje mancomunado, interdisciplinario, y colectivo.

Si tuviéramos que sintetizar esto, diríamos:



No obstante, esta postura sinérgica no sería posible, sin una efectiva apertura al diálogo; el enfoque platónico-socrático ya hacía referencia a las prácticas conversacionales como el ejercicio para elevar al hombre hacia la sabiduría.

Sin pretender tal abstracción filosófica, lo cierto es que en nuestras organizaciones las competencias conversacionales, el diálogo, la comunicación han de ser "la

sangre que oxigena" a la misma, ha de ser el factor vincular de las personas con todos los recursos y procesos que emergen de la cotidianeidad empresarial.

Aunque probablemente podamos incorporar factores que complementen conceptualmente nuestra idea, no cabe duda que - en el campo que hacemos referencia - toda conversación, todo diálogo, toda comunicación es inexcusable y necesariamente:

- Percepción, es decir que estará condicionado por los paradigmas y modelos mentales ya radicados en las personas; esto trae aparejado que dicha construcción simbólica haya sido originada por la propia experiencia ó bien a raíz de lo sembrado por el entorno (vivencias de terceros).
- Expectativa, en virtud que estarán en juego los intereses, objetivos y necesidades personales, y a partir de ello el individuo se compromete o no en la medida que observe y perciba que existe algún provecho ó utilidad propia detrás de la propuesta organizacional.
- Vinculación, como fuente fundamental las relaciones interpersonales y, desde ya, como factor crítico para obtener de la *complejidad propia de las empresas* (como sistemas) un legítimo beneficio.
- Identificación, a los efectos de lograr el compromiso individual y colectivo de las personas, fomentando el desarrollo de una verdadera *comunidad de valores* compartidos por todos sus miembros.
- Trascendencia, como efecto catalizador que permite llegar por vías formales e informales a todas las personas que se encuentren involucradas.

Naturalmente estas características parten desde un sesgo individual, aunque en realidad resultará verdaderamente dificultoso al momento en que tales procesos comunicacionales vayan adoptando una magnitud colectiva; y mucho más aún, en cuanto se involucren y se deban contemplar distintas variables de nuestro entorno (en general), ó bien por el simple hecho de orientar cualquier acción ó iniciativa hacia nuestros públicos de interés (en particular).

En síntesis

Es verdad que las empresas exitosas dependen de las habilidades y capacidades de sus ejecutivos clave; aquellas que sean más flexibles ante los cambios ó bien las que posean las competencias más aptas para generarlos, serán las que puedan mantenerse en el tiempo *competitivamente bien posicionadas*.

Como diría Henry Ford, "nadie cambia si no tiene la necesidad de hacerlo" y es por ello que resulta imperioso convencer a nuestra gente en pos de convivir con distintas realidades, adaptarnos a nuevos paradigmas y descubrir diferentes formas de hacer negocios para mantener nuestra empresa; como resaltamos oportunamente, no sería posible sin una adecuada y efectiva *Comunicación*.

Notas

¹ Albretch, K. (1993). *La Misión de la Empresa*. Buenos Aires: Paidós.

² Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.