

NUEVOS MODELOS DE EDUCACIÓN PARA NUEVOS ESTILOS DE PENSAMIENTO. UNIVERSIDADES Y EMPRESAS EN POS DE LA SOBRE-VIVENCIA

*Eneida Márquez Serrano*¹

Resumen

A fines del siglo XX, se experimenta la compleja y atropellada cultura que predominará en el siglo XXI. Esta visión, convierte en apremiante que los adultos aprendan a percibir, interpretar e intervenir en sus sistemas de pertenencia de manera diferente a como percibieron, interpretaron e intervinieron, pocos años atrás. Prevenidos los investigadores sobre la necesidad de llevar a cabo esta imperiosa transformación cognoscitiva, crean novedosos modelos educativos destinados a mejorar la calidad del pensamiento en las universidades y en las empresas de vanguardia. Los ejemplos seleccionados para ilustrar los diversos esfuerzos destinados a reemplazar los caducos estilos de pensamiento son los siguientes: Pensamiento Estratégico (Henderson, 1986, EUA). Pensamiento Sistémico (Senge 1990, 2000, EUA). Inteligencia Emocional (Goleman, 1995, EUA). Organizaciones Creadoras de Conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1999, Japón). Lectura Estructural (Márquez, 1990, México) y Desarrollo de Habilidades Claves y Capacidades Básicas (Tomás, Feixas y Márques, 2000, España, Unión Europea). Aportaciones que pueden ser complementarias entre sí.

Introducción

Ya, desde comienzos del siglo XVIII, Giambattista Vico, demostró que cada fase de la historia tiene su propia modalidad de pensamiento. (Arieti y

¹ Profesora Investigadora Titular "C". Área de Planificación Estratégica de las Empresas. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Bemporad, 1990). Mismo, que es configurado por las creencias, valores y adelantos artesanales, tecnológicos y científicos, más los acontecimientos sociales, aünados, al estilo cotidiano de convivencia doméstica y de las condiciones de vida que impone la naturaleza y el medio ecológico circundante. Conjunto de eventos que, en mutua interacción e interdependencia, influyen en la forma en que las personas perciben e interpretan —ya sea consciente e inconscientemente— los acontecimientos, plantean los problemas y crean sus mejores soluciones. Es en este sentido, que cada periodo de la historia crea su particular estilo de pensamiento y establece los procesos de enseñanza y de aprendizaje que lo modelan y preservan, definen su singular identidad, salvaguardan su particular estilo de comunicación y protegen su cohesión y estabilidad específicas.

Así, debido a la vertiginosa revolución tecnológica y cultural experimentada a lo largo del siglo XX, se transmuta la vida cotidiana. (Márquez, 2002). Entre otras cosas, la ancestral misión educativa, el espacio del aula tradicional y el reglamentado "periodo de la vida escolar" son completamente rebasados.

Avizorada la globalización de la compleja cultura que predominará en el siglo XXI, a mediados de la segunda mitad del siglo XX, se convierte en inaplazable el que los adultos, en sus mismos sistemas de pertenencia, aprendan a percibir, interpretar e intervenir de manera diferente a como percibieron, interpretaron e intervinieron, pocos años atrás.

Sin embargo, muchas organizaciones laborales y escolares, incluidas las universidades, mantienen la obsoleta tradición de educar, formar y definir la participación de sus integrantes en la sumisa obediencia acrítica. Estas organizaciones, debido a la mayor complejidad e inestabilidad cultural del siglo XXI, involuntariamente, contribuyen a la depauperación de la sociedad en su conjunto, a un creciente desempleo y a una imparable destrucción ecológica, en medio, de un amenazante entorno internacional de guerra y profunda recesión económica. El escenario descrito conduce a condiciones sociales de injusticia extrema, violencia e impotencia, que desembocan en significativas tendencias que indican que hacia el año 2020; la depresión emocional será la segunda enfermedad causante de mortalidad en el mundo. (OMS, ONU, 2002).

Desarrollo

Advertidos de los retos del siglo XXI, investigadores de universidades, institutos tecnológicos, organizaciones multinacionales, servicios de inteligencia, despachos de mercadotecnia y publicidad, se afanan en estudiar y crear procedimientos o estrategias que aceleren el potencial de aprendizaje y creatividad de sus integrantes. El propósito de la mayoría es el de lograr el privilegio de incrementar sus competitivas innovaciones, de clase mundial, a igual o a mayor velocidad con la que caen en la obsolescencia los conocimientos precedentes. Se asegura que quien garantice la creación de la información y conocimiento necesarios, a la velocidad requerida, será quien alcance mayor poder y una mejor calidad de vida. (Tofler, 1990). Por tal razón, surgen nuevos modelos de educación destinados a cambiar los estilos y calidad del pensamiento para mejorar la velocidad y cantidad del aprendizaje, tanto en las empresas como en las universidades. Así, en un lapso aproximado de 15 años, surgen varios conceptos destinados a mejorar el aprendizaje de sus usuarios. Los seleccionados para esta presentación son los siguientes: pensamiento estratégico; pensamiento sistémico; inteligencia emocional; organizaciones creadoras de conocimientos; lectura estructural y habilidades claves y capacidades básicas.

A continuación, aparece una breve descripción de cada una de estas proposiciones.

Pensamiento estratégico. Para desarrollar esta modalidad de pensamiento, proveniente del ámbito militar y puesta al servicio de la administración estratégica en los Estados Unidos de América (EUA), es necesario contar con “un núcleo vital de conocimientos y habilidades para relacionar los conocimientos en forma de sistema interactivo”. (Henderson, 1987).

Este “proceso analítico permite el desarrollo de una estrategia específica” de seis pasos o acciones a seguir: 1) realizar un auto-examen; 2) identificar los obstáculos y hacer acopio de los recursos específicos que permitan superar las limitaciones detectadas; 3) determinar la característica o capacidad superior exclusiva que marque la diferencia con cada uno de los otros competidores dentro del propio segmento competitivo; 4) determinar cuáles son los factores y sus correspondientes combinaciones causantes de diferentes y superiores capacidades; 5) determinar las fronteras de “cero ventaja” que determinan los segmentos competitivos individuales; 6) delinear las ca-

racterísticas que determinan los recursos competitivos, los modelos de comportamiento y las opciones de decisión. A partir de estos pasos, el proceso para formular la estrategia es altamente analítico. Según Henderson, al ser *la selección final de la decisión, esencialmente intuitiva*, la tarea es mucho más complicada de lo que aparece a primera vista.

Las empresas, como cualquier otro grupo social, pueden tener propósitos y metas mutuamente excluyentes o incompatibles con otras unidades o grupos de negocios. Estas contradicciones, generalmente, provocan una sinergia en escalada que, en su faceta negativa, desequilibran a la organización, tanto en lo interno como en lo externo. No obstante, para evitar pérdidas innecesarias, se necesita coordinar esfuerzos para convertir las crisis en momentos invaluable que desencadenen sinergias positivas; plantear una defensa bien razonada y extremadamente prudente, seguida por un ataque audaz y rápido para estabilizar las relaciones con todos los competidores en los términos y condiciones más favorables.

En 1987, el concepto de "estrategia se encuentra en su fase embrionaria"; no obstante, su base conceptual "es muy fuerte y ofrece una promesa de precisión, elegancia y fuerza dentro de un período razonablemente corto". ... "Aquellas compañías que no estén en condiciones de aprender, adoptar y aplicar estos nacientes conocimientos con suficiente rapidez, estarán sujetas a la selección natural del darwinismo. En este contexto de competencias, triunfará el más apto". (Henderson, 1987).

Rápidamente se comprueban las advertencias de Henderson sobre las dificultades y las ventajas competitivas que involucra la aplicación de la *administración estratégica*². El clásico concepto de *administración* se actualiza cuando intervienen los conceptos de *estrategia y sistema*. (Von Bertalanffy, 1987). Para operar en la dinámica sinergia de los sistemas se

²Hoy, la *Administración Estratégica* es un proceso para posicionar a la compañía en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La Administración Estratégica tiene seis tareas que son: 1) desarrollar una visión estratégica; 2) determinar objetivos; 3) crear una estrategia, sus alternativas y elegir la mejor acción; 4) establecer un compromiso organizacional, ejecutar y lograr la estrategia elegida; 5) evaluar el desempeño y 6) iniciar los ajustes correctivos para reiniciar ciclos permanentes de acción. El proceso de crear estrategias y ejecutarlas con éxito, requiere de la formación de equipos integrados por personas bien preparadas, auto-responsables y heterogéneas por sus antecedentes personales, experiencias laborales, perspectivas profesionales y multi-disciplinas. (Thompson - Strickland, 2001).

requiere de intervenciones de tipo estratégico y para crear una intervención estratégica, se impone un pensamiento de tipo sistémico. Para ello, es indispensable trascender el pensamiento lógico tradicional de tipo lineal, de causa-efecto, por un pensamiento perceptivo-analógico de los complejos procesos circulares y paradójicos de los sistemas en general.

Siendo el pensamiento una habilidad que se educa en la interacción colectiva, se requiere de grupos heterogéneos y multidisciplinarios para comprender el complejo comportamiento de los sistemas humanos. Sin olvidar que a mayor globalización, mayor frecuencia de eventos inéditos y mayor complejidad en las interacciones, lo que obliga a asumir un comportamiento de creatividad permanente.

La siguiente aportación pareciera ser una secuencia más elaborada que lo sugerido por Henderson.

Pensamiento sistémico. (La Quinta Disciplina. Senge, 1992). Esta es una proposición originada en el Massachusetts Institute Technological (MIT). Senge, en sus talleres internacionales de liderazgo, sugiere el desarrollo del “pensamiento sistémico” como una herramienta educativa estratégica para altos ejecutivos dispuestos a aprender nuevas habilidades en la acción colectiva de construir “organizaciones inteligentes, abiertas a nuevos aprendizajes”. (Senge, 1999).

Los ejecutivos de vanguardia, conscientes de que ante las actuales circunstancias es necesaria una nueva estrategia de liderazgo capaz de combinar el aprendizaje personal con la acción colectiva de la organización, demandan espacios donde puedan aprender a acelerar sus procesos de pensamiento para incrementar la creatividad individual en conjunción con la de sus equipos de pertenencia. Su propósito: alcanzar la innovación científica, tecnológica y de procesos, necesarios para un mundo en vertiginosa globalización y en extrema competitividad.

Así, el concepto de “organización inteligente” se fundamenta en un programa permanente de estudio y práctica para aprender a mirar al mundo de una manera diferente a como se percibió en el pasado reciente. Cinco son las disciplinas de aprendizaje a desarrollar. (Senge, 1999 y 2000).

1.- Dominio personal: sirve para aprender a tomar mejores decisiones, expandir la capacidad personal para lograr lo que se desea, a la vez que se genera un entorno empresarial que aliente a todos los integrantes a desarrollarse y a aumentar la habilidad organizacional para lograr los resultados esperados.

2.- Modelos mentales: disciplina de reflexión e investigación encauzada a desarrollar la conciencia sobre las actitudes y percepciones de sí mismo y de los compañeros. Puede ayudar a definir con mayor realidad y honradez la realidad del entorno y la manera de percibir cómo la cotidianidad modela nuestros actos y decisiones. Desarrolla la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados.³

3.- Visión compartida: proceso colectivo que permite aprender a aumentar un sentido de compromiso grupal, un propósito común, por medio de desarrollar imágenes conjuntas del futuro que procuramos crear y de los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograr y compartir los resultados.

4.- Aprendizaje en equipo: disciplina de interacción, con técnicas de diálogo y discusión para transformar las aptitudes colectivas, el pensamiento y la comunicación, de modo que en grupos pequeños de personas se pueda desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

5.- Pensar en sistemas: se aprende a entender la dinámica inter-dependiente del cambio y por tanto, a hacer frente, con más eficiencia, a las fuerzas que dan forma a las consecuencias de nuestros actos. Permite comprender el comportamiento de la retro-información y la complejidad de las tendencias básicas del crecimiento o de la estabilidad de un sistema, en relación, con los procesos del mundo natural y económico. Técnicas como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de aprendizaje y

³ Para el desarrollo del *Dominio personal* y de los *Modelos mentales* el mismo Senge comenta que es aconsejable participar en diversos programas psico-terapéuticos para desarrollar un mayor auto-conocimiento. Para este documento, la autora agrega que, también, pueden servir programas de desarrollo humano, de fomento de habilidades artísticas o deportivas, de meditación u otras experiencias que estimulen la sensibilidad emocional e intuitiva del pensamiento analógico, la memoria corporal y todas las habilidades intelectuales del razonamiento lógico.

simulaciones computarizadas ayudan al estudiante a entender mejor este concepto.

Las ideas de Senge, han encontrado terreno fértil entre los más altos ejecutivos empresariales de clase mundial y también, entre los educadores, padres de familia y personas interesadas en un estilo de educación aplicada a la tarea de encontrar diversas formas para “dominar la manera de mejorarse a sí mismo”, tanto en lo individual como en lo colectivo, a lo largo de toda la vida y en congruencia con la compleja globalización económica y tecnológica del mundo. (Senge, 2002).

La siguiente contribución da la impresión de ser otro eslabón que se concatena a las nacientes formas de pensamiento originadas en los EUA.

Inteligencia emocional (IE). (Goleman, 1995). Para este autor, lo esencial estriba en la posibilidad de trascender el estilo de liderazgo racional que imperó en el siglo XX, por medio de desarrollar actitudes y conductas de administración más acordes con el turbulento entorno del siglo XXI. Enfatiza que los estragos de las crisis recurrentes plasman la evidente ineptitud emocional, la desesperación y la imprudencia de individuos, familias y comunidades; que cada vez, con mayor violencia, suscitan crecientes olas de rabia, agresividad y desesperación que se descargan en el enfermizo incremento de la depresión emocional,⁴ a lo largo y ancho del planeta. (*Op. cit.*). Goleman, reitera la importancia de los aspectos subjetivos y emocionales que Henderson y Senge ya habían señalado como imprescindibles para la formación de los pensamientos estratégico y sistémico.

Investigaciones realizadas en la Universidad de Illinois, demuestran que: “una persona con logros sobresalientes en sus calificaciones escolares, no indica nada acerca de la forma en que reacciona ante las vicisitudes de la

⁴En términos generales, las *emociones* se caracterizan por sus manifestaciones en forma de conmoción orgánica, asociada a impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos. La conmoción orgánica puede ir de suave a violenta, de placentera a desagradable, de lo creativo a lo mortal. En las emociones intervienen procesos neurovegetativos de los sistemas simpático, parasimpático y cerebro espinal, que alteran a todo el sistema cardiovascular y respiratorio, a las secreciones internas y externas (hormonales y excretoras). Afectando, simultáneamente, a todo el psiquismo: al aprendizaje, a la capacidad de razonamiento, al comportamiento interpersonal, a la toma de decisiones, a la auto-estima, al liderazgo, a la capacidad de riesgo y a todo el comportamiento humano individual y colectivo. Cuando es extrema la presión o la angustia experimentadas, el individuo sucumbe física y mentalmente, deja de luchar para hundirse en la depresión emocional, eventualmente, mortal.

vida". (Arnold, 1992). El gran problema, afirma Goleman, es que la *inteligencia académica* no ofrece ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida. Lamentablemente, aunque un CI (Cociente Intelectual) elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, nuestras escuelas y nuestra cultura se siguen concentrando en la habilidades académicas e ignoran la IE, integrada por un conjunto de rasgos que algunos podrían llamar: carácter.

Apoyándose en experimentos de laboratorios sobre el comportamiento humano, el multi-citado autor, sostiene que "los líderes efectivos son similares en un aspecto crucial: *todos* tienen un alto nivel de IE". Las diferencias estadísticas entre los perfiles de líderes caracterizados por la IE y los líderes con notables habilidades cognitivas (alto cociente intelectual (CI), fueron casi de un 90%, a favor de los líderes con alta IE. Asimismo, en 1996, en un estudio de una compañía global de alimentos y bebidas, se encontró que cuando los gerentes de alto nivel contaron con una masa crítica de capacidades de IE, sus divisiones superaron en un 20% las metas de ingresos anuales. Mientras que los líderes de división que no contaron con esa masa crítica, obtuvieron en sus resultados casi el mismo porcentaje, pero a la baja. Estos datos fueron confirmados en diversas divisiones de dicha compañía en Estados Unidos, Asia y Europa.

Tanto Henderson como Senge afirman que es necesario el auto-conocimiento para lograr los mejores frutos de los pensamientos estratégico y sistémico, lo que en palabras de Goleman, significa desarrollar la IE.

"Existe un creciente cúmulo de pruebas de que las inclinaciones éticas en la vida surgen de las subyacentes capacidades emocionales. En principio, el impulso es el instrumento de la emoción y; la semilla de todo impulso es un sentimiento que estalla para expresarse en la acción. Quienes están a merced del impulso —los que carecen de auto-dominio— padecen de una deficiencia moral: la capacidad de controlar el impulso, base de la voluntad y el carácter. Por la misma razón, la raíz del altruismo se encuentra en la empatía, la capacidad de interpretar las emociones de los demás; si no se siente la necesidad o la desesperación del otro, no existe aflicción. Y si existen dos posturas morales que nuestra época reclama son: dominio de sí mismo y compasión". (Goleman, 1995)

A continuación se describen los 5 componentes de la IE.

COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Concepto	Definición	Señales observables
Auto-conciencia	Habilidad para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos, así como su efecto en los otros.	Auto-confianza y auto-evaluación realista
Auto-regulación	Habilidad para controlar o re-encausar los impulsos y estados de ánimo destructivos.	Confianza e integridad; sereno(a) en la ambigüedad con apertura al cambio.
Motivación	Pasión por el trabajo, con aspiraciones que trascienden el dinero o el estatus.	Fuerte impulso por alcanzar la meta y optimismo ante el fracaso. Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender la conformación emocional de las demás personas. Habilidad para tratar a la gente de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Experiencia en formar y retener el talento. Servicio a clientes. Sensibilidad trans-cultural.
Habilidades sociales	Eficiencia en el manejo de relaciones y establecimiento de redes; habilidad para encontrar terreno común y establecer encanto.	Persuasión. Experiencia en formar y dirigir equipos. Efectividad en dirigir el cambio.

Vallés y Vallés (2000), identifican como emociones negativas a los siguientes ejemplos: la ira, el miedo, la ansiedad, la tristeza, la vergüenza, la posesividad, la venganza, la avaricia, los celos, el egoísmo, la envidia, la impaciencia, la malevolencia, el odio. Emociones que, potencialmente, pueden poner en peligro la sobre-vivencia de personas y organizaciones. Dichos autores, reconocen como estados emocionales positivos a: la alegría, el buen humor, la felicidad, el amor, la bondad y la gratitud.

Tanto Goleman, (1995), como Vallés y Vallés (2000), sugieren recursos y programas para el desarrollo de la IE, en los ámbitos personal, familiar, escolar, laboral y social. Para ellos, es indispensable que los formadores, los profesores en general y especialmente, aquellos que participan en programas tutoriales, en todos los niveles educativos, asuman la necesidad de conseguir un adecuado entrenamiento para su mejor desempeño en el desa-

rollo de la IE de sí mismos con el propósito de desarrollar habilidades que les faculten para guiar el proceso del desarrollo de la IE de los educandos a su cargo.

Para juzgar la contribución de Goleman y Vallés y Vallés es indispensable tener presente que, en cualquier ámbito en el que se manifieste el autoritarismo, la ausencia de ética personal y profesional, el acoso moral y sexual, el "burocratismo", la corrupción, la violencia, la tortura física, las guerras, la marginación social y económica o la violación de los derechos humanos —de niños, mujeres, ancianos y hombres— queda expuesta una muy precaria IE.

Si bien las contribuciones de la individualista cultura estadounidense —el pensamiento estratégico, el pensamiento sistémico y la inteligencia emocional— sugieren la modificación de la cultura organizacional a partir del desarrollo individual de sus integrantes, el aporte de la colectivista cultura japonesa se diferencia porque intenta una síntesis dialéctica entre lo tácito y lo explícito de individuos y organizaciones en estrecha interacción con su entorno y en la síntesis cultural entre individuo-cultura-oriental e individuo-cultura-occidental, aplicada a la innovación científico-tecnológica.

La organización creadora de conocimientos. (OCC). Tras 16 años dedicados a estudiar y realizar una serie de investigaciones teórico-prácticas para develar cómo las empresas niponas crean la dinámica de innovación, Nonaka y Takeuchi, (1999), especialistas en administración de empresas y mercadotecnia, informan en 1994, sobre los resultados obtenidos. Para el diseño y observación del funcionamiento de este modelo, tomaron en cuenta, entre otras organizaciones, a: Matsushita, Honda, GE., RCA, Kao, BMW, Sony, AT&T, Canon, Armada de EUA., Armada Imperial Japonesa, Caterpillar-Mitsubishi, Seven Eleven, Xerox, Fuji, Nissan, Apple Computer, Microsoft, Hitachi, Sharp.

En 1999, dichos autores consideran que su propuesta conserva su vigencia dado que, a pesar de su prolongada crisis, Japón, se mantiene en el segundo lugar del poder económico mundial, compitiendo con EUA y la UE, respectivamente, en primer y tercer lugar. La faceta más original de la compleja aportación de estos autores es su propuesta de síntesis entre el estilo de pensamiento lógico (conocimiento explícito) de occidente y el estilo de

pensamiento analógico (conocimiento tácito) de oriente.⁵ Modalidades de pensamiento que corresponden a dos estilos de vida, culturalmente diferentes; ambos, con sus ventajas y desventajas.

Según los autores de este modelo, al privilegiarse, en occidente, el conocimiento explícito por encima del conocimiento tácito, se suscita una especie de polarización excluyente entre: cuerpo-alma; bueno-malo; emoción-intelecto; individuo-grupo; vida-muerte. Siendo que, según el pensamiento oriental, la integración holística de dichas funciones que conforman a la personalidad, convierte a cada ser humano en una inagotable fuente de vital creatividad. Por su parte, al pensamiento tácito de oriente le hace falta desarrollar el pensamiento explícito y pragmático de occidente. La síntesis, con lo mejor de las dos estilos, daría origen a una tercera forma de pensamiento, más potente y universal para innovar el conocimiento y dar mayor velocidad a la comunicación intercultural.

La interacción dialógica, permanente, entre el pensamientos tácito y el explícito, origina cuatro oportunidades de aprendizaje, mismas que constituyen el motor del conocimiento: 1.- por medio de la socialización (de pensamiento tácito a tácito); 2.- por medio de la exteriorización (de pensamiento tácito a explícito); 3.- por medio de la combinación⁶ (de pensamiento

⁵ Se entiende por <pensamiento lógico>: Proceso que lleva a cabo la ciencia de la demostración y del saber demostrativo que enfatiza el conocimiento explícito y evidente, resultante de los procesos mentales requeridos por el razonamiento de tipo intelectual. Separa los elementos de un sistema para determinar la relación funcional que guardan los diferentes elementos entre sí. Se expresa por medio del lenguaje formal de enunciados gramaticales y numéricos. Este es el tipo de información que procesan las computadoras y del cual se dice es la punta del iceberg conceptual; bajo la superficie del mar se encuentra la gigantesca masa del iceberg, constituida por los contenidos del conocimiento tácito.

Por <pensamiento analógico> se entiende: todo conocimiento tácito, implícito, en el que intervienen las emociones, la intuición, el aprendizaje por experiencia y la memoria corporal; involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista personal y los valores. Este tipo de pensamiento que es más importante que el lógico, sirve para encontrar la correspondencia biunívoca entre las relaciones y propiedades de un conjunto o sistema con respecto a las relaciones y propiedades de los elementos de otro conjunto o sistema. Es una importante fuente para la auto-motivación, la creatividad y el cambio de las actitudes y del comportamiento. Siendo un concepto análogo al de IE, los japoneses lo consideran vital para la competitividad de sus organizaciones.

⁶ Combinación de diferentes formas de *intercambio de información explícita*: juntas de trabajo, conversaciones telefónicas, documentos, redes computarizadas de comunicación; o clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito. Cualquier clase o seminario en la UAM-I, es un buen ejemplo de aproximación a esta modalidad de aprendizaje por combinación. La lectura de datos gramaticales y numéricos es una manera de controlar y reproducir la información. En la UAM-I, hasta donde se, son muy esporádicas cualquiera de las otras tres modalidades de aprendizaje en que interviene el conocimiento tácito.

explícito a explícito); 4.- por medio de la interiorización (de pensamiento explícito a tácito). Dentro de la organización creadora de conocimiento, estas cuatro modalidades de aprendizaje son utilizadas para la interacción continua de equipos interdisciplinarios de trabajo, con estándares de desempeño extremadamente altos.

Según los autores, la parte esencial en la creación del conocimiento organizacional se da en el nivel grupal, al interior y al exterior de la firma. Por ello, al nivel individual y hacia el interior de la firma, se necesitan cinco condiciones para mover la espiral del conocimiento tácito-explícito: 1. intención; 2. autonomía; 3. fluctuación y caos creativo; 4. redundancia en la información y 5. variedad de requisitos. Para la creación del conocimiento organizacional y hacia el exterior de la firma, suceden cinco fases: 1. intercambio de conocimiento tácito, 2. creación de un concepto, 3. justificación del concepto, 4. construcción de arquetipos y 5. distribución del conocimiento. Este es un proceso infinito y reiterativo, interactivo y no lineal, en donde el conocimiento explícito, creado por la organización, moviliza el conocimiento tácito de las personas que se encuentran fuera de ella, quienes al convertirlo en conocimiento explícito, lo devolverán a la firma en forma de fluctuación ambiental.

Según Nonaka y Takeuchi, para que una compañía califique como creadora de conocimiento debe tener la capacidad organizacional de aprender, acumular, explotar y crear nuevo conocimiento continua y dinámicamente. Incluyendo a la aceptación del error como parte de ese aprendizaje; además, re-categorizar y re-conceptuar el nuevo conocimiento con el propósito de que sea utilizado por otras personas o generaciones futuras. El sistema organizacional debe trabajar de manera conjunta y comprometida para crear conocimiento que haga factible dar origen a un nuevo producto, realizar el estudio de factibilidad, diseñar el producto, planear el procedimiento de desarrollo del producto, establecer la producción de modelos pilotos, su producción final y comercialización mundial.

Es imprescindible subrayar que, a pesar de que los términos "*información y conocimiento*" se utilizan frecuentemente de manera indistinta, hay una clara diferencia entre ambos. El conocimiento abarca creencias, valores y compromisos que definen las actitudes y conducen a la acción hábil y asertiva; es un proceso humano dinámico que justifica la creencia personal

de búsqueda de la verdad y que se identifica con la creencia producida o sostenida por la información pertinente. En la información no cuentan creencias, valores y compromisos; por tanto, por sí sola, la información no conduce, necesariamente, ni a la acción, ni al cambio de actitudes y menos, al desarrollo de habilidades.

Es el "*conocimiento estratégico*" lo que guía las acciones de los expertos y de los líderes (Gruber, 1989) y, también, la de los seguidores. No obstante, la información es un medio o material *imprescindible* para extraer y construir conocimiento. Tanto la información como el conocimiento, tienen significado, dependen de contextos específicos y son relacionales. Sin embargo, si la calidad de la información explícita y/o su procesamiento⁷ son confusos y provocan inquietud o inseguridad al individuo y a su grupo, conduce a una especie de embotamiento, que resulta inútil para la creación de nuevos significados a partir del caótico y ambiguo mar de la información básica o de su equivoco enfoque o procesamiento.⁸

La opulenta elegancia de este concepto de "la organización creadora de conocimiento" encamina, necesariamente, a un cambio cultural de toda la organización y de cada uno de sus integrantes. El resultado de dicho cambio cultural se plasma en una reestructuración administrativa. El modelo administrativo de centro-arriba-abajo es el que se adopta con dos propósitos: divulgar el nuevo conocimiento explícito a lo largo y a lo ancho de toda la organización y ampliar, extender y redefinir su propio conocimiento tácito.

Para lograr esta fase de desarrollo organizacional, se cuenta con el modelo de la "*organización hipertexto*". Este modelo, incluye a tres elementos inter-dependientes: a la "estructura jerárquica" (burocracia permanente y

⁷ Como pudiera ser la calidad de la lectura y demás habilidades psíquicas que debe desarrollar la educación, en todos los niveles y modalidades de escolaridad

⁸ Un ejemplo que sirve para ilustrar la diferencia entre *información* y *conocimiento* es la frase coloquial de "es una persona con mucho disco duro y poco cerebro"; es decir con mucha información y poco procesamiento humano de la información, lo cual le impide alcanzar la síntesis creadora del conocimiento en espiral: explícito-tácito-explícito. El "cerebro" electrónico procesa información explícita por medio de símbolos numéricos y gramaticales; en este proceso no intervienen para nada las emociones, los datos no dependen de significados culturales o personales y, por tanto, son absolutamente "objetivos" y descontextualizados. Es el juicio humano, integrado por procesos lógicos (explícitos) y analógicos (tácitos) el que faculta tomar decisiones contingentes a las subjetivas necesidades internas en concordancia con las demandas del entorno.

eficaz para adquirir, acumular y explotar el conocimiento), a la "fuerza estratégica"⁹ y a la "base de conocimiento", alma de la organización que se apoya, a su vez, en tres factores. Los dos primeros son: la visión corporativa y la cultura organizacional, de las que extrae el conocimiento tácito; la tercera es la tecnología, de las que extrae el conocimiento explícito.

Por supuesto, resulta difícil implantar este modelo en culturas organizacionales donde el autoritarismo y la verticalidad del liderazgo, aunados a la sumisión de los seguidores, sean la norma. En estos ambientes, la rigidez de la educación provoca un deficitario desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales. Es en este sentido que las habilidades que se logran con el desarrollo del pensamiento sistémico y de la inteligencia emocional proporcionan un sólido sustrato para la estructuración de organizaciones creadoras de conocimiento.

Por ejemplo, el promover una OCC, implica: "Convencer a los ejecutivos con mentalidad de elección-exclusión, de que deben considerar a "la jerarquía" y a "la fuerza estratégica" como complementarias en lugar de mutuamente excluyentes; esto representa un reto por sí solo. Colocar a la base de conocimiento por encima de la estructura jerárquica y de la fuerza estratégica y aceptar que: *se puede estar en cualquiera de estas tres capas de la organización, en cualquier momento, con el propósito de adquirir mayor conocimiento sobre el tema, tal vez sea pedir demasiado*"¹⁰. No obstante, esta habilidad para moverse de una capa a otra es en esencia la característica fundamental que distingue a una organización de tipo hipertexto de las estructuras convencionales.

⁹ La "fuerza estratégica" es un tipo institucionalizado de equipo o grupo de trabajo interdisciplinario y multidisciplinario que reúne, temporalmente, a representantes de varias unidades para tratar, investigar o crear conocimiento para un tema y objetivo específico, al tiempo que se mantiene separado de la organización administrativa. Son grupos integrados por adultos de diferentes edades (y jóvenes, menores de 30 años, muy bien preparados y con breve experiencia laboral), con constructiva agresividad, autonomía en su comportamiento y sin timidez para expresar sus puntos de vista o contradecir a sus superiores. Se dice que representan el "espíritu de triple voluntad": a) proceden por sí mismos con voluntad de automotivación, b) autoconocimiento y c) autogobierno".

¹⁰ Es algo así como decirle a un conservador profesor-investigador (integrante de la estructura jerárquica y de la fuerza estratégica) que la base del conocimiento de CSH, CBI, CAD o CBS, se encuentra en los alumnos (integrantes de la fuerza estratégica) en el área administrativa, en el sindicato, en la burocracia del sector público o en la iniciativa privada integrada por mujeres y hombres emprendedores, empresarios, obreros y empleados.

Por último, los citados autores, enfatizan que: “crear conocimiento no es simplemente un asunto de procesar información objetiva acerca de los clientes, los proveedores, los competidores, los suscriptores, la comunidad regional o el gobierno. Los miembros del equipo, también, deben movilizar el conocimiento tácito de los agentes externos a través de las interacciones sociales. Conocer los mapas mentales¹¹ de los clientes es un ejemplo clásico de esta actividad”.¹²

El modelo de Nonaka y Takeuchi, invita a que en términos de la UAM y específicamente, de la UAM-I, se plantee la pregunta de: ¿cómo puede esta institución universitaria, de docencia e investigación, incrementar su potencial sinergia como organización creadora de conocimiento, especialmente entre los futuros profesionales en formación, a pesar de las deficiencias didácticas, en muchos de sus docente y de comunicación oral y escrita, en la mayoría de su población escolar?

Lectura estructural. (Márquez, 1990). En la UAM, Unidad Iztapalapa, a mediados de los 80, se realizan investigaciones de las que emana el concepto de “lectura estructural” y el “Curso para Mejorar la Actividad Escolar” (CMAE). Su propósito es el de ofrecer a los estudiantes del primer año de licenciatura (Tronco Común) una oportunidad para superar limitaciones en la lectura de comprensión y en el aprendizaje reflexivo-significativo. De igual manera, este espacio contribuye a proporcionar un asidero que coadyuva a definir la identidad universitaria, a aumentar la asertividad personal y a mejorar la actividad escolar en general.

¹¹ Según Cervantes (1999): Un mapa mental es un diagrama que reúne los puntos importantes de un tema e indica, en forma explícita, la forma que se relacionan entre sí. El sustento teórico de los mapas mentales lo proporciona Leonardo Da Vinci, quien propuso que la genialidad proviene de: estudiar la ciencia del arte, estudiar el arte de la ciencia, cultivar los sentidos, en especial el de aprender a ver y comprender que todas las cosas se interconectan.

¹² Por último, crear conocimiento en una universidad, no es simplemente un asunto de procesar información objetiva o explícita acerca de los temas de interés generados en las aulas o en las áreas de investigación o derivados del interés por conocer cuál es el comportamiento de los alumnos, su procedencia o condiciones al momento de la admisión o del egreso. También, es evaluar la calidad de las habilidades básicas que tienen al ingresar y de ahí desarrollarlas en el transcurso de su preparación universitaria, en relación con las necesidades del entorno laboral; es comparar esas habilidades, de ingreso y egreso, con las de los estudiantes de otras universidades; es conocer cuáles son sus vicisitudes en su proceso de incorporación al mundo laboral; es enterarse de cómo y por qué son aceptadas o rechazadas las publicaciones de la universidad en su entorno local, nacional o internacional o cuál es la trascendencia de las investigaciones que realiza la fuerza estratégica de conocimiento o qué contenido le da significado a los mapas mentales que genera la universidad en su comunidad interna y en su entorno social.

Si bien, la praxis y el tiempo han optimizado la descripción de la idea original, se ha conservado y reafirmado la inicial identidad de los conceptos de lectura estructural y del CMAE. El marco teórico que sustenta a estos conceptos lo proporcionan las respectivas contribuciones del pedagogo social P. Freire (pedagogía del oprimido) y del psicoterapeuta C. Rogers, (educación centrada en el estudiante). Estos autores manifiestan posiciones teóricas divergentes. No obstante, aportan interesantes afinidades sobre sus respectivos "objetos y sujetos de estudio". De la síntesis resultante converge el concepto de "lectura estructural", que, de manera interdependiente, integra cuatro tipos de lectura: la del texto, la del contexto, la del sí mismo(a) y la de la relación interpersonal.

1.- *La lectura del texto*: implica analizar, resumir y llegar a conclusiones para arribar a una comprensión reflexiva, ya sea en forma individual o por medio del comentario con otras personas. El propósito es el de aprender a optimizar los beneficios de la información impresa para encontrar explicaciones y soluciones que contribuyan a mejorar el comportamiento escolar del futuro profesional.

2.- *La lectura del contexto*: consiste en aprender a captar el mensaje que nos dan las circunstancias del entorno social, escolar, familiar, laboral y ecológico; es observar las calles y lugares por los que se transita y el ambiente que nos rodea. Sirve para reflexionar acerca de lo que vemos y escuchamos por la experiencia directa o por los medios de comunicación. Algunas de la preguntas a responder, son: ¿Por qué ocurren las cosas? ¿Por qué suceden de una manera y no de otra? ¿Los acontecimientos del entorno se relacionan con mi persona? ¿Tengo alguna responsabilidad con dichos acontecimientos? ¿Cuál es mi responsabilidad social como universitario(a)?

3.- *La lectura de sí mismo(a)*: se fundamenta en el auto-análisis reflexivo para dar respuesta a preguntas como: ¿quién soy?; ¿de dónde vengo?; ¿hacia dónde voy?; ¿qué quiero ser?; ¿qué quiero tener?; ¿qué quiero hacer?; ¿cuáles son mis fuerzas y debilidades?; ¿cuáles son mis amenazas y oportunidades?; ¿cuáles mis retos?; ¿qué estoy haciendo aquí y ahora?

4.- *La lectura de la relación interpersonal*: se apoya en descubrir el estilo de comunicación que se establece con las otras personas. Algunos ejemplos de preguntas a responder con esta lectura son: ¿a quién le digo qué

y cómo responde?; ¿quién me dice qué y cómo respondo?; ¿cuándo comunico?; ¿cuándo guardo silencio?; ¿a quién someto?; ¿quién me somete?; ¿me encuentro preparado(a) para realizar un trabajo de equipo?; ¿puedo negociar mis intereses en relación a los intereses del otro(a)?; ¿qué circunstancias y personas me intimidan?

5.- *La lectura estructural*: consiste en vincular entre sí y reflexivamente lo que se vislumbra en cada una de las cuatro lecturas descritas arriba. Es relacionar la información extra-aula con la información curricular. El resultado es el descubrimiento de un proceso para ordenar información fundamental e inter-relacionada para que, hombres y mujeres, se sensibilicen sobre la manera en que enfrentan los problemas que la vida les plantea; para resolverlos o padecerlos como personas, estudiantes universitarios y futuros profesionistas; para que experimenten una aproximación comprensiva del comportamiento del sistema en que conviven y de la inevitable interdependencia entre éste y su propia persona.¹³

La finalidad del CMAE es colaborar con los estudiantes de la UAM-I para que en grupos reflexivos y respetuosos, por sí mismos, organicen y den estructura al caos en el que se encuentran sus experiencias, sus pensamientos, actitudes y conductas relacionadas con la actividad específica de estudiar. El procedimiento se logra mediante un diálogo semi-estructurado, conducido por la "presencia participante y guía cuasi-silenciosa" del o la instructora. (Palacios, 1984). El CMAE es una oportunidad para aprender a expresar las propias ideas, en primera persona y adquirir mayor autonomía y organización personal frente a sus circunstancias; es un espacio y un tiempo para descubrir los muy personales estilos de aprendizaje y desarrollar nuevas habilidades para ser más perceptivos, conscientes y asertivos, en medio de la interacción dinámica de los procesos "subjetivos" provenientes del interior de la persona y los acontecimientos "objetivos" del entorno.

Por medio de la sinergia que aporta el grupo se ponen en juego los conocimientos explícitos, el razonamiento lógico, las emociones, la imaginación y hasta cierta dosis de intuición para identificar qué es lo que provoca la problemática escolar; crear las propias soluciones y prever las consecuen-

¹³ Uno de los recursos que se pueden emplear para perfeccionar esta habilidad es la elaboración de mapas mentales.

cias de las decisiones asumidas; llevar a cabo el seguimiento de los nuevos comportamientos y auto-evaluar los resultados. (Márquez, 2001).

A lo largo de los años; la propuesta práctica del CMAE y su respaldo teórico, han sido aceptados por miles de docentes y estudiantes del sistema educativo mexicano, público y privado, desde el nivel medio básico hasta el nivel superior de estudios. En la actualidad, esta autora, utiliza al CMAE en los diversos cursos, seminarios o conferencias que imparte; especialmente, en los Seminarios de Desarrollo Organizacional (DO), programados para los últimos trimestres de la Licenciatura de Administración en la UAM-I.

Como recurso didáctico en Seminarios de DO se sigue el procedimiento que a continuación se describe: a) se redefine al grupo de alumnos como una empresa productora de conocimiento, en proceso de desarrollo organizacional. Recurso que permite cumplir con los objetivos curriculares, con la temática conceptual y con las evaluaciones de los seminarios citados; b) se introduce la modalidad de la lectura estructural como procedimiento de análisis; c) se provoca la identificación de múltiples relaciones entre la información del texto, del contexto, de sí mismo y de la relación interpersonal a lo largo de los seminarios; d) como docente, se reacciona contingencialmente, "como en libre flotación", ante las carencias, requerimientos, habilidades y recursos —en muchas ocasiones, significativamente sorpresivos por su excelente calidad— de los diversos individuos y grupos escolares.

La praxis descrita ha permitido ampliar la perspectiva docente y el perfeccionamiento de la habilidad de conducción en el aula. En este sentido, la rutina docente se ha convertido en una experiencia mucho más flexible, profunda y enriquecedora para la autora y para los futuros profesionales en formación. Además, como resultado del incremento de la interacción, se ha diversificado la habilidad de observar el comportamiento de los estudiantes: algunos, son ejemplos de una pujante e inteligente motivación de logro; otros, ilustran la compleja problemática a ser superada por la Universidad y por los futuros Administradores en proceso de formación.

A continuación se presentan algunas limitaciones a ser superadas en la UAM-I

• En primer lugar, se encuentran las *habilidades de lectura y redacción* que, en muchas ocasiones, se consideran habilidades inmutables que

no requieren del permanente perfeccionamiento. Es como si se ignorara que entre la lectura y la formulación de una idea se necesita atravesar un puente que se llama “*procesos de pensamiento*”, cuyo destino final es la comunicación oral y/o escrita de la idea.

Al respecto, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (Agosto del 2002), informa de mediciones efectuadas para evaluar las habilidades de la lectura en la población de sus países miembros. Es muy comentado en los medios informativos que Finlandia ostenta el primer lugar y que México ocupa el lugar #32. En la práctica, estos datos significan que: en innovación y adelanto tecnológico, Finlandia, ocupa el lugar #10 y México, el lugar #51. (PNUD, 2001). Mientras Finlandia es el primer lugar en reforestación de bosques y primer productor mundial de papel (Clark, 2000), en México, se experimenta una devastadora y peligrosísima deforestación con el consecuente impacto en las reservas acuíferas. En este sentido, pareciera que las universidades de Finlandia tienen controles más precisos para encausar, evaluar y redefinir su trazo en el desarrollo de su país, que las universidades mexicanas.

- Otra creencia, algo generalizada entre los alumnos es que *la motivación* debe provenir de afuera, casi como gracia divina; sometiéndolo a la responsabilidad auto-motivacional a la “figura de autoridad” del o la docente. El “misterio” que rodea al proceso motivacional se extiende a *la memoria*, la cual, en muchas ocasiones, es destinada a lograr el efímero objetivo de pasar los exámenes con altas calificaciones. Por tanto, los objetivos de aprendizaje son a muy corto plazo y proclives a generar cierta dificultad para relacionar el contenido temático de las diversas materias entre sí.

- Al ser insuficientemente estructuradas las *habilidades para procesar la información*, el comportamiento refleja un pasivo e irreflexivo *conformismo*: las preguntas, respuestas o comentarios espontáneos en el aula son muy escasos. Mucho menos, se presenta la objeción, dando como resultado que la verbalización, tras vencer una visible resistencia, se realice con una actitud de prudencial *timidez*. Conjunto de comportamientos que pareciera indicar que la población escolar sobrelleva una muy *deteriorada autoestima*. (Brandem, 1999).

El deficiente entrenamiento para transformar la información explícita y el casi nulo manejo del conocimiento tácito, útiles para plantear problemas

y soluciones (ver las sugerencias de los japoneses Nonaka y Takeuchi, citados más arriba) provoca que a mayor información, menor conocimiento, mayor confusión conceptual e inseguridad personal incrementada. Círculo vicioso que genera acentuadas fallas para comunicar ideas; dificultad que puede ser un obstáculo a la hora de redactar el trabajo terminal de investigación, previo a obtener el Título Profesional. Desde esta perspectiva sería interesante comprobar: a) si las cifras desconcertantes que informan sobre la eficiencia terminal en la Carrera de Administración,¹⁴ tienen alguna relación causal con las deficiencias arriba puntualizadas y b) si dichas anomalías matizan el comportamiento laboral de los egresados.

Por último, es importante destacar que al finalizar los seminarios y cursos impartidos, especialmente los de DO, resulta muy agradable percibir la transformación en el comportamiento individual y colectivo de los participantes. Como es natural, unos reaccionan más favorablemente que otros, dependiendo de sus actitudes y habilidades previas. Los resultados reportados como los más exitosos y generalizables son: 1.- la decisión de asumir con mayor responsabilidad su crecimiento personal; 2.- el aumento del comportamiento asertivo en las relaciones interpersonales, dentro y fuera de las aulas, familia y/o trabajo; 3.- relacionar con mayor frecuencia la información proveniente del entorno con la información curricular y 4.- el incremento de la auto-estima.

La preocupación por la calidad de la educación superior y sus resultados en el comportamiento profesional de los egresados también es compartida por la Unión Europea. El siguiente ejemplo ilustra esta aseveración.

Una visión desde la Unión Europea. Los mismos europeos aceptan que los Estados Unidos, poseen una notable ventaja en la innovadora práctica pedagógica de la enseñanza superior y post-universitaria; distancia que es necesario acortar a la brevedad posible. Por tal razón, la Comisión para la Educación, presenta un informe sobre *Cómo Concebir la Educación del Futuro*. (O.E.I., 2002). Algunos puntos relevantes de este informe son: 1.- Generalizar la tecnología, la información y la comunicación (TIC), tradicionales

¹⁴ <akan@xanum.uam.mx> (2002, Julio). Diagnóstico realizado con el propósito de mejorar la actual calidad educativa de la Licenciatura de Administración de la UAM-I. Datos muy similares al diagnóstico de que más del 70% de los escolares de la UAM, presentan anomalías en su comunicación oral y escrita.

y de vanguardia, para mejorar la calidad de la educación y la investigación a nivel europeo, nacional y regional. 2.- Definir enfoques estratégicos que tengan en cuenta diferentes modelos de desarrollo en el marco del servicio público y en asociación con el sector industrial. 3.- Elaborar un código de ética para las autoridades públicas y privadas del comercio electrónico. 4.- Desarrollar análisis prospectivos sobre diversos temas de interés para la sociedad y así, orientar el rumbo de la educación. Se subraya que "todo los esfuerzos deben realizarse sin olvidar el acceso a las TIC de las personas menos favorecidas por razones económicas, sociales, geográficas o de cualquier otro tipo".

Consideran impostergable: 1.- La formación de los profesores (a lo largo de su carrera laboral) en métodos educativos basados en la colaboración, la iniciativa y la creatividad. 2.- Iniciar experimentos de educación a fin de establecer propuestas sobre lo que podría ser la formación superior del futuro. Modelos educativos que deberán estar asociados a la preparación de los profesores, los estudiantes, los formadores, los tutores, los padres de familia, la industria, las organizaciones civiles y los representantes de la sociedad. 3.- Utilizar, con una perspectiva interdisciplinaria, el espacio virtual europeo para allanar los obstáculos que impiden la revalidación y la certificación de las materias de estudios, de los profesionistas y de las instituciones.

Los países de la UE, han comenzado a emprender particulares e interesantes acciones. Por ejemplo: en la península escandinava, especialmente en Suecia, se han fomentado los círculos de estudios y auto-aprendizaje, a fin de facilitar niveles de interacción que ayuden a los profesores a definir sus necesidades y a responsabilizarse de su formación, dando como consecuencia la instauración de diversos dispositivos de ayuda mutua.

Otro ejemplo es el de la Unión de Universidades de Catalunya, España. (Tomás, Feixas y Márques, 2002). Consideran que la educación superior se encuentra sometida a procesos que demandan la creación de una cultura universitaria muy diferente a la actual. Manifiestan que los factores que determinan el cambio de cultura universitaria son: las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; el acceso masivo de estudiantes al sistema escolar; la creciente y muy diversificada formación continua; el aumento del profesorado y la transformación de la función docente; los nuevos estilos de gestión universitaria; investigaciones cada vez más multidisciplinarias y

grupales; los intercambios, cada vez más frecuentes e intensos, con el resto de Europa. Todo ello, aunado, a la disminución de los recursos para la investigación y la educación, a una responsabilidad más solidaria entre los diversos niveles educativos y a la generalización de la presión competitiva, entre otros factores.

A partir de estas apreciaciones y basándose en aportaciones de la UNESCO y del Comité Nacional para la Evaluación de la Educación Superior de Inglaterra, dicha asociación catalana, enfatiza que para el éxito de los estudiantes universitarios en el mundo laboral se necesitan cuatro habilidades claves y cuatro capacidades básicas. Las *Habilidades Claves* son: comunicación, aprender a aprender, conocimiento básico de las matemáticas y el uso de las TIC. Las *Capacidades Básicas* se relacionan con: el ser, el saber, el hacer y el convivir.

Capacidad de ser: conocimiento de uno mismo, auto-estima, responsabilidad y control emotivo.

Capacidad de saber: Conocer, aprender. Informarse (observar el entorno y los gestos junto con el lenguaje corporal, leer y buscar información en todos los medios disponibles, tradicionales e innovadores). Interpretar y valorar la información con criterio abierto y crítico. Convertir la información en conocimiento: seleccionándola y procesándola de manera que se puedan formular preguntas y elaborar respuestas ante los problemas que plantea el contexto. Conocer la cultura de la sociedad de la información. Desarrollar la curiosidad y el auto-aprendizaje, siendo consciente de la temporalidad del conocimiento, de la necesidad de adaptación ante los cambios y de "desaprender" lo desusado.

Capacidad de hacer: Uso eficiente de las matemáticas, los idiomas, las TIC, el tiempo y los recursos en general. Iniciativa, motivación, persistencia en las actividades. Resolver problemas: planificación, aplicación de conocimientos, evaluación de resultados. Organizar, crear.

Capacidad de convivir: Expresarse en forma oral, escrita y por dibujos, utilizando diversos medios convencionales y TIC; uso del lenguaje gestual y de la presencia personal. Comunicarse (escuchar, comprender, afirmarse, negociar, intercambiar, usar la empatía y la razón como instrumento funda-

mental de relación entre las personas). Sociabilidad, cooperación, trabajo en equipo. Solidaridad y respeto por las personas, la diversidad cultural, las opiniones.....

Para el impulso de la nueva cultura universitaria, la formación de los profesores estará encaminada a la permanente actualización de la información y de las habilidades pedagógicas necesarias para acceder al creciente dominio de las *Habilidades Claves* (conocimiento básico de las matemáticas, comunicación, aprender a aprender y uso de las TIC) y de las *Capacidades Básicas* (ser, saber, hacer y convivir), al igual que los alumnos y el personal administrativo de la universidad, siempre, en estrecha interacción con el entorno.

Conclusiones, preguntas y propuestas

La educación, tradicionalmente preocupada por el desarrollo de los párvulos, a partir de la variedad, complejidad y aceleración de los acontecimientos del siglo XX, comienza a interesarse por la educación de los adultos (andragogía) con el propósito de fortalecer el potencial de individuos y organizaciones para enfrentar un destino que se avizora no muy halagüeño. Las tres regiones más ricas del mundo, EUA, Japón y la UE —a la par que luchan por conservar sus ventajas competitivas en medio de trascendentales acontecimientos que se suceden incesantemente— reconocen que son las habilidades del pensamiento, puestas al servicio de la creación de conocimientos innovadores, lo que les permitirá mantener su primacía mundial. En México, específicamente en la UAM-I, es creado el concepto de “lectura estructural” y diseñado el CMAE para coadyuvar a rebasar una muy deficiente preparación de su población escolar en la habilidad de lectura.

Pese a que los modelos reseñados responden a diversas necesidades en contextos culturales desiguales, el análisis comparativo permite encontrar sugestivas afinidades. Entre las más evidentes destacan: la integración holística¹⁵ de los procesos intelectuales con los emocionales, el auto-conocimiento, el trabajo en equipo y la conexión con el entorno. Cada uno de estos prototipos incluye múltiples sugerencias a ser aplicadas en las aulas de

¹⁵ Concepción holística que integra al “cerebro derecho con el cerebro izquierdo”; lo tácito con lo explícito; lo analógico con lo lógico; lo subjetivo con lo objetivo; el arriba con el abajo; al humanismo con la ciencia; el adentro con el afuera; lo occidental con lo oriental; lo local con lo global.

cualquier institución superior de estudios, en sus Licenciaturas o Pos-grados y en cualquier empresa por chica que sea, si quiere ser competitiva en el largo plazo. Ciertamente, todos los autores indican la ineludible necesidad de que los facilitadores experimenten una preparación similar, previa, a su participación como líderes educativos.

El caos e incertidumbre del entorno posmoderno, junto con las vicisitudes de las "guerras justas de liberación", desembocan en la incertidumbre y el miedo; en la desesperación y la esclavitud a todo tipo de adicciones; en la violencia y la depresión emocional que democratiza a las personas de cualquier nivel social, a todo lo largo y ancho del mundo. (Márquez, 2002). Conjunto de variables que convierten a la capacidad depreciadora del ser humano en una realidad genocida.

Tal panorama impone la necesidad de crear estilos de pensamiento mucho más útiles para enfrentar un mundo paradójico que ofrece mayor inclusión y, simultáneamente, mayor exclusión y en donde la sustitución de lo simple por lo complejo es lo cotidiano. Por tanto, los procesos de enseñanza y de aprendizaje deben ser mucho más complejos de lo que fueron ayer. Lo que convierte en urgente el redefinir y transformar al conjunto de la práctica docente con el propósito de crear efectivas e innovadoras respuestas a sucesos en irreversible y vertiginosa transfiguración y en donde el respeto a la diferencia y a la autonomía sea el principio de la integración.

Por el momento, en México, urge responder a problemáticas como las de: ¿cómo contrarrestar la creciente polarización entre la riqueza y la pobreza?; ¿cómo desarrollar comportamientos más asertivos entre los líderes empresariales, los emprendedores y los universitarios para potencializar la sobrevivencia efectiva de sus organizaciones?; ¿cómo acelerar el aprendizaje y la creación del conocimiento de innovación?; ¿cómo "desaprender y/o reciclar" conocimientos, actitudes y conductas añejas para sobreponerse a la inestabilidad laboral y al masivo desempleo?; ¿cómo hacer de los graduandos universitarios, candidatos competentes a ser empleados o creadores entusiastas de fuentes de empleo?; ¿cómo crear nuevas actitudes que permitan trascender la quiebra ética, social y ecológica por la que transitan México y el mundo?. Todas estas son problemáticas, entre muchas otras, que es necesario responder para crear lo que, en el pasado reciente y hoy en día, es impensable.

Así, y tomando en cuenta las características de nuestra población escolar es necesario que los objetivos y procedimientos educacionales de la UAM-I, se enfoquen hacia la integración de la inteligencia intelectual con la inteligencia emocional y de la inteligencia individual con la inteligencia colectiva para el desarrollo holístico de personas y equipos, hábiles en el aprendizaje autodidacta, con sensibilidad social y ecológica, encausados a la creación estratégica de conocimientos tecnológicos y humanistas.

Bibliografía

(akan@xanum.uam.mx), (2002, Julio). *Resultados estadísticos de la Licenciatura en Administración*, Rectoría General UAM y División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-I

Arieti Silvano y Bemporad Jules, (1990). *Psicoterapia de la depresión*, México, Ed., Paidós, 372.

Arnold, Karen y Denny Terry, (1992). "Estudio de los alumnos que pronunciaron el discurso de despedida en la Universidad de Illinois". Citada en *The Chicago Tribune*, 29 de Mayo de 1992.

Brandem Nathaniel, (1999). *La autoestima en el trabajo. Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas*, México, Edit. Paidós, 13-19,23-24.

Cervantes Víctor Luis. (1999). *El ABC de los Mapas Mentales*, México, Edit. Asociación de Educadores Iberoamericanos, 10, 15, 16, 20.

Clark R. Burton, (2000). "Capítulo 6. Guiando el control descentralizado en las universidades finlandesas", *Creando Universidades Innovadoras*, México, Edit. Coordinación de Humanidades-UNAM y Grupo Editorial Porrúa, 168 - 199.

Goleman Daniel, (1995). *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*, Buenos Aires, Edit. Javier Vergara Editor: 16, 54, 56-57.

(Goleman@javanet.com), *¿Qué hace a un líder? El CI y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo*, Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Escuela de Graduados de Psicología Aplicada y Profesional. Universidad Rutgers, Piscataway, Nueva Jersey.

Gruber, T.R. (1989). *The Acquisition of Strategic Knowledge*, Academic Press, Glencoe, Illinois, 1989.

Henderson Bruce. (1987). "El Concepto de Estrategia", En McGraw-Hill, *Biblioteca de Administración Estratégica*. Tomo I. México. Edit. McGraw-Hill: 1.4-1.7, 1.24-1.25.

Márquez Eneida. (1990-1995-2001). *Hábitos de Estudio y Personalidad. Curso para mejorar la actividad escolar*, México, Edit. Trillas, 57-58.

(2002). "Globalización en el Siglo XXI. Una perspectiva desde la vida cotidiana", México, UAM-I, *Denarius*. Revista de Economía y Administración: 103-125.

Nonaka Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, Edit. Oxford, University Press: xi-xv; 63, 76,164-65, 178-179, 248-273.

O:E:I. (2002). Organización de Estados Iberoamericanos. *Informe de la Comisión sobre Educación, Tecnología, Información y Comunicación (TIC)*, ante el Consejo de Ministros de la Educación y el Parlamento de la UE. Biblioteca Digital:<<http://www.campusoei.org/oeivirt/bruselas.htm#3.3>> Sábado, 29/06/02.

Organización Mundial de la Salud. Organización de las Naciones Unidas. (2002), Edit. Mundi-Prensa.

Palacios Jesús (1984). *La Cuestión Escolar. Críticas y Alternativas*, España, Edit. Laia/Barcelona, 545, 548-549.

PNUD. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (2001). *Informe sobre Desarrollo Humano. Poner el Adelanto Tecnológico al Servicio del Desarrollo Humano*, Edit. Mundi-Prensa: solapa.

Senge Peter. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Edit. Granica-Vergara.

(1999). *La quinta disciplina, en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Edit. Granica: XI, 6.

(2002). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*, Bogotá, Edit. Norma:17-31.

Thompson – Strickland, (2001). *Administración Estratégica*, México, Edit. McGraw-Hill: 3, 4 y 21.

Tofler Alvin, (1990). *El Cambio de Poder. Conocimiento, bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI*, Barcelona, España, Edit. Plaza & Janes.

Tomás Marina, Feixas Mónica y Márques Pere, (2002). *La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las TIC*, Unión de Universidades de la Catalunya, España.

Vallés Arándiga Antonio y Vallés Tortosa Consol, (2000). *Inteligencia Emocional. Aplicaciones Educativas*, Madrid, España, Edit. EOS: 6, 7, 8, 10, 11, 21, 22, 317-320.

Von Bertalanffy Ludwig, (1987). *Teoría General de Sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica.