

funda al colaborador, sobre todo no sienten que le esté haciendo favores, simplemente hace lo que debe hacer para contribuir a que él logre sus metas personales, en forma simultánea con las metas organizacionales, procurando que haya convergencias y no divergencias entre ambos tipos de metas.

El jefe proactivo no generaliza: cuando alguien tiene un mal desempeño, lo trata en privado con el interesado y se asegura de establecer acuerdos y compromisos, para que ese desempeño mejore, además les hace seguimiento a dichos acuerdos y compromisos.

Como resultado de todo lo anterior, se crea una cultura donde predomina más el liderazgo rotativo que la autoridad, donde se da más el aprendizaje adaptativo, a la manera de Heifetz, o generador en el concepto de Senge. En todo caso se trata de una cultura donde el compromiso tiende a generalizarse y cada quien asume la responsabilidad por lo que le ocurre y por lo que ocurre en la organización. Se facilita el logro de resultados, el desarrollo y la satisfacción de las personas que trabajan allí.

REFLEXION FINAL

Naturalmente en la realidad no vamos a encontrar una persona que sea en su totalidad reactiva, ni otra que sea totalmente proactiva. Sabemos que en la práctica todos tenemos unos enfoques y unas conductas reactivas y otras proactivas. Sin embargo, es un hecho que la tendencia observada es que en la mayoría de los jefes predomina la reactividad y de ahí que muchas de sus acciones no sean efectivas, que se sientan desilusionados y a veces hasta desesperados en el proceso de dirigir a las personas.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿Qué tipo de dirección tendemos a

hacer: la reactiva o ineficaz o la proactiva y efectiva? Lo importante para mejorar como jefes, más que adquirir nuevos conocimientos, es iniciar nuestro autoexamen... Parafraseando a O'Connor y Zerfoss (1981) toda mejora como directivo implica echar un vistazo, honesto y franco, a su propia personalidad.

Esperamos que en este artículo usted haya encontrado la manera de examinar sus tendencias a la reactividad y a la proactividad y que encuentre así las causas de lo que lo hace ser menos efectivo a veces y más efectivo en otras ocasiones, al dirigir a sus colaboradores y, sobre todo, que encuentre cómo hacer más gratificante esa maravillosa tarea de dirigir el trabajo de sus colaboradores. Que podamos decir, junto con Andrew Carnegie, cuando le preguntaron cuál quería que fuese su epitafio y dijo: «Aquí yace un hombre que logró que trabajaran para él gente mejor que él».

BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente efectiva*. Paidós, Barcelona, 1993.

DONNELLY, James, GIBSON, James, IVANCEVICH, John. *Dirección y administración de empresas*. Addison-Wesley, Wilmington, 1994. Octava edición.

HARRINGTON, H. James y HARRINGTON, James S. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1997.

O'CONNOR, F. ZERFOSS, L.F. *La buena delegación en la empresa*. En revista *Gerencia al día*. Julio de 1981.

ROBBINS, Stephen P. *Administración: teoría y práctica*. Prentice Hall, México, 1994. Cuarta edición.

✓ ENSAYO PARA EL SEMINARIO DE GESTION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

ARMANDO MOSQUERA BEJARANO

Licenciado en Idiomas de Univalle. Especializado en la Enseñanza del Inglés como segunda lengua en California State University. Magíster de Docencia Universitaria Universidad Javeriana. Profesor Universitario.

La explosión del conocimiento, la consolidación de la «Sociedad de la Información», el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de cultura social organizacional, establecen las dimensiones y las exigencias en la vida de la sociedad moderna y/o postmoderna de fines del siglo xx y comienzos del siglo xxi. La vida de la sociedad contemporánea se ha visto y se está viendo afectada radicalmente por estos cambios. La educación, en nuestro caso la universitaria dentro de una concepción humanista, debe: 1. Asumir la responsabilidad de señalar caminos analizando los signos de los tiempos, caracterizados por la incertidumbre. 2. Desarrollar competencias¹ de comprensión dentro de una lógica dual. 3. Manejar métodos de investigación. 4. Desarrollar capacidades analíticas y críticas para ser estratégicamente utilizadas en el nuevo entorno global, cultural y social.

Empecemos por preguntarnos con Roa Varelo (1996): ¿Qué es lo que la educación quiere ser?

«La educación pretende ser una **acción comunicativa** entre sujetos que, siendo poseedores de una historia y un acervo cultural, buscan reconocerse como tales con una explícita intencionalidad formativa y sobre la base de una concepción del desarrollo humano. La educación es acción humana, dinámica, compleja, multidimensional e interactiva y como tal no es fácilmente explicable ni se agota en la mediación o descripción de sus aspectos más visibles». (Roa Varelo, 1996.)

A la Pedagogía le cuesta —en el sentido de costo epistémico— situarse frente a la Psicología, la Antropología y la Sociología entre otras ciencias que le aportan para constituirse en una **praxis ética** o una ética práctica, y que en esa reflexión sobre la práctica —praxis—, va elaborando sus propios modelos y teorías, dependiendo en gran medida de cómo interpretar y comprender las tendencias del mundo actual, especialmente esa «explosión de conocimiento» que según Ramírez Ayala (1996) «trastor-

1. **Competencia:** Tomado aquí en el sentido de convergencia y combinación de diferentes factores; apropiación de conocimientos, ejercicio y desarrollo de capacidades mentales, actitudes, manejo de técnicas, actuaciones que se ejercitan inteligentemente en contextos específicos.

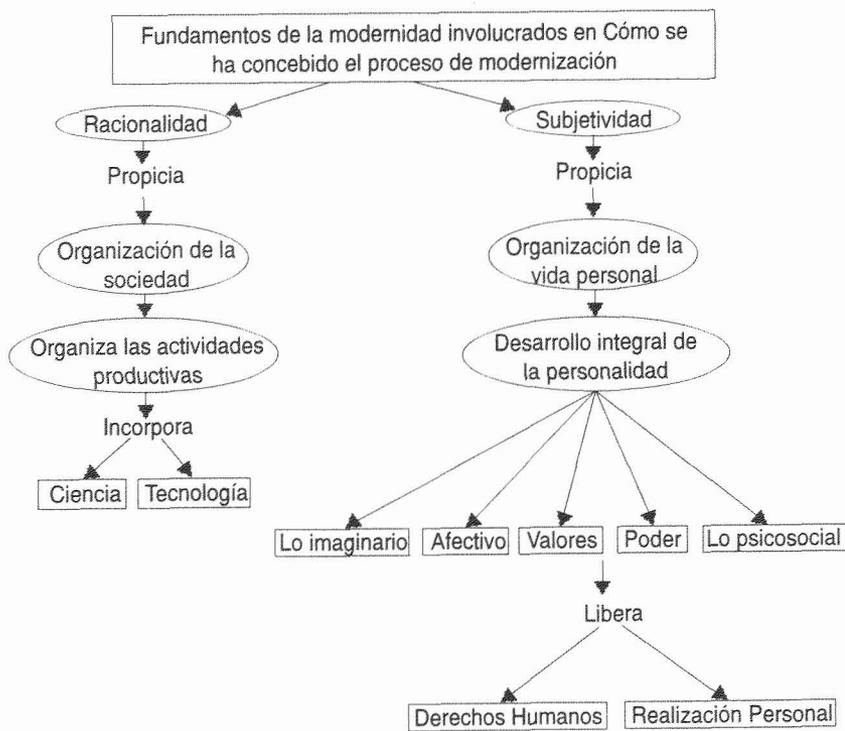
na, confunde, cuestiona y transforma de manera permanente y avasalladora, toda concepción de la realidad, todo desarrollo de habilidades y actitudes y todo parámetro dentro del cual quera- mos movernos como educadores».

Siguiendo el pensamiento de Roa Varelo, si la educación es **acción humana y comunicativa**, que pretende una formación integral con propósitos de desarrollo humano, podemos pensar que la reflexión sobre la Calidad de la Educación no se agota en la medición de los productos o la evaluación de recursos, insumos y procesos hacia un mercado, hacia procesos de produc-

ción y de competitividad, tal como parece haberle sucedido al proyecto educativo moderno.

En el proyecto moderno—que es un proyecto humano realizado en la sociedad actual— si bien la finalidad de la educación se ubica en la “transmisión”² de un legado cultural, en la apropiación de unas tradiciones y valores, en la socialización y enculturación, también se ubica en el plano de la **subjetividad** y la posibilidad de formar personas que desarrollen igualmente su capacidad analítica y crítica, su autonomía, y ejerciten su libertad para generar nuevo conocimiento y transformar la sociedad.

Proyecto moderno Ambivalencia



2. **Transmisión:** En el sentido de colocar ante 'el otro' y propiciar la apropiación y desarrollo de conocimientos, actitudes y acciones socioculturales.

Vamos a plantear, siguiendo algunas ideas enunciadas en el Congreso Iberoamericano de Informática Educativa, realizado en Barranquilla en julio de 1996, que el proyecto educativo moderno —siendo un proyecto pleno de ambivalencias— al privilegiar sólo una parte, la de la **racionalidad**, orientada a organizar la vida social y las prácticas productivas, subyugó de alguna manera la parte humana, **subjetiva**, personal, autónoma, y propia del ejercicio de la libertad humana.

La aportación más genuina de la modernidad a la organización social que es la **racionalidad**, no bastó para evitar una realidad de destrucción (consecuencias sociales y medioambientales de la industrialización y la postindustrialización), las nuevas formas de dominación e incluso la irracionalidad.

En la imagen esbozada en el párrafo anterior es muy limitado el campo que queda para las conquistas morales, la aplicación de la justicia, el respeto a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la autonomía individual, el desarrollo de la personalidad, el respeto a la diferencia, o la participación democrática.

En este sentido, la modernidad ha creado su propio drama, se ha desarrollado luchando contra la mitad de ella misma, contra el individuo y la libertad.

La universidad de finales del siglo xx y del próximo milenio debe señalar caminos analizando estos signos de los tiempos, educar para manejar una lógica dual, en una sociedad plena de ambivalencias. Para el grupo de especialistas liderados por Jacques Delors, (citado en la ponencia de Juana María Sancho en el III Congreso Iberoamericano de Informática Educativa, 1996) en su reflexión, que comparto, sobre la educación del tercer milenio: «es preciso superar las tensiones entre lo global y lo local, lo espiritual y lo material, lo

universal y lo particular, la tradición y la modernidad, el largo y el corto plazo, el desarrollo de los conocimientos y su capacidad de asimilación, la necesidad de compartir y el principio de igualdad de oportunidades».

Si la educación es **acto comunicativo**, bien podríamos resaltar con toda su fuerza, aquí, su carácter **dialógico**, orden de la intersubjetividad, de lo interpersonal, entre el «yo» y el «tú» que se asumen, por una parte, y su carácter **dialéctico**, orden de la interacción del sujeto con los objetos, transformador del entorno que le rodea, por otra.

Acercándonos a la orilla del siglo xxi, aparecen los fantasmas del fascismo, del nazismo, fanatismos religiosos e ideológicos de todo tipo, que permanecen agazapados, en un momento que pensamos que habían sido despachados del sentido humano, por una idea de progreso, un sentido de la historia y un sistema filosófico propios del proyecto moderno.

La universidad debe enfrentar el reto de la crisis de la modernidad, desplegando sus propios recursos, su gestión, su organización y su proyecto institucional de manera que pueda estar a la altura de la complejidad de la situación, no sólo en el campo simbólico del desarrollo productivo y de competitividad en la economía de libre mercado, sino también y especialmente en el campo simbólico del conocimiento y el de la libertad humana, donde convergen los principios de amor, vida y búsqueda de la verdad.

Así se entendería un concepto de calidad en la educación.

Las características de calidad en la universidad nos remiten a referencias claves como la Misión y el Proyecto educativo de cada universidad en particular, que se interioriza y se realiza; el referente humano de las necesidades formativas y el desarrollo de la persona

para afrontar tanto la sociedad global, un mundo universal, como las necesidades y expectativas del contexto social en el que se enmarca el proyecto educativo.

La pregunta surge: ¿estamos gestionando docencia de calidad y gestionando aprendizaje de calidad para conciliar con la sociedad, la **educación humana integral** que cumpla los objetivos profesionales derivados del contexto social, pero igualmente que cumpla los objetivos universales, que se derivan de una concepción de desarrollo humano integral?

La gestión del aprendizaje y la gestión de la enseñanza deben acreditarse de manera creativa, teniendo en cuenta nuestras propias identidades culturales y sociales, pero aceptando las tendencias innovadoras globales. Jugar desde los distintos campos simbólicos: el del conocimiento, el de la productividad, y el de la libertad humana.

La gestión del aprendizaje y la gestión de la enseñanza, deben reflexionar sobre el nuevo paradigma que se está construyendo, pensar en los nuevos escenarios de encuentro en el espacio pedagógico socio-cultural del próximo milenio, especialmente con la irrupción de la sociedad de la informática, y en los nuevos papeles que tanto el docente como el estudiante de una posible y próxima escuela «virtual» deben asumir.

Cuando se habla de calidad en la universidad actualmente, qué importante es destacar el papel del referente subjetivo-simbólico y estético que da fuerza formativa a los actos educativos, asumiendo las necesidades universales del desarrollo humano: el lenguaje, los afectos, el pensamiento, que se involucran en un acto comunicativo, significativo y contextualizado.

Tal es el caso de Manuel Elkin Patarroyo, cuando rechaza la propuesta de compra por US\$68.000.000 ofre-

cida por un coloso farmacéutico norteamericano por la vacuna contra la malaria y se enfrenta así a los intereses de la multinacional por conseguir la fórmula y la patente de producción. A cambio de esto, Patarroyo ofrece una vacuna barata al alcance de los pobres del mundo, sin el ánimo de lucrarse personalmente.

La reflexión sobre el científico y el ser humano, la racionalidad profesional y el aspecto integral del hombre con sensibilidad de humanidad, vuelve y nos muestra la lógica dual que debemos orientar desde la universidad. Probablemente en Manuel Elkin, se individualizó excepcionalmente todo «lo bueno y rescatable» del proyecto moderno.

Aceptando nuestra hipótesis de que la cultura de la modernidad subyugó y sometió con su **racionalidad** la otra mitad, el desarrollo de la **subjetividad**, nos explicamos igualmente que la gestión de la enseñanza y su encuentro con el aprendizaje nunca haya sido integral. La universidad refleja la crisis de lo que se ha llamado el «paradigma de la modernidad».

La gestión de la enseñanza en lo que toca directamente con la gestión del aprendizaje tiene que pensarse como un proceso comunicativo con una explícita intencionalidad, no sólo informativa, de contenidos y metodologías, sino **formativa**, proceso que involucra los intereses, el conocimiento, las experiencias, las intenciones, el respeto a la diferencia entre los actores que asumen sus papeles en el escenario del aula de clase.

Las antinomias planteadas, son creadoras de tensiones que resolvemos dialécticamente cuando nos movemos a esa nueva opción, que surge para seguir dinamizando con una nueva antinomia un movimiento más allá, a la manera del pensamiento hegeliano de tesis, antítesis, síntesis, dinámicas.

En efecto, «pensar en el aprendizaje» en el sentido de gestionarlo, es concitar la gestión de la enseñanza y pensar que **pedagógicamente** no se pretende la autoestructuración, ni la heteroestructuración del alumno, sino su interestructuración con el docente, que si bien no resuelve la antinomia, la mueve hacia una co-operación, cogestión, una construcción de conocimiento, tanto del alumno como del docente.

Gestionar el aprendizaje, siguiendo a León (1996) «aglutina todas las actividades que se realizan en el aula». Como actividad comunicativa, en la relación interpersonal, intersubjetiva, dialógica de los actores en el acto comunicativo; entre ellos y sus entornos, primero, un entorno global que va a caracterizar el aula «inteligente» modificando el escenario de la interacción pedagógica cuando la informática entre al salón de clase y el salón entre en la informática y segundo, el entorno socio-cultural con su mayor o menor exigencia de lo local, campo de los sistemas de producción y de competitividad locales, regionales y nacionales.

En el aula se promueve el trabajo en equipo y el docente «dirige», hacia la autonomía y la cooperación de los miembros del equipo; esta cooperatividad debe llevar a la apropiación personal del conocimiento y a la potencialidad de generar nuevos conocimientos y prácticas reflexionadas –praxis– que reconstruyen los modelos mentales tanto de los docentes como de los estudiantes en la orientación y construcción del nuevo paradigma.

Centrándonos en la tecnología y en su impacto en la sociedad del futuro, en la universidad ON LINE, se ve la necesidad de un aprendizaje autónomo, no sólo en la escuela, en la universidad, sino en todos los momentos y lugares. Es una nueva negociación con el tiempo y es una nueva actitud cultural coo-

perativa con el desconocido. Se vislumbra una gran dificultad con el tiempo y con la comunicación, la gestión universitaria debe aceptar este nuevo 'campus', que como dice Arias (1995), «nos está obligando a reinventarnos el puesto de trabajo y a las profesiones, a incluir cambios radicales en sus fundamentos teóricos y prácticos».

El espacio pedagógico-sociocultural, con la incorporación en el aula de las telecomunicaciones y los computadores, está escenarizando un espacio que trasciende los tradicionales conceptos de espacio-tiempo de interacción educativa y desencadena nuevos papeles entre el docente y los estudiantes y entre ellos y las comunidades académicas mundiales, caracterizando un mercado común de conocimiento al que se accede y 'se es accedido', y en la que se generó y se está generando una **nueva cultura**, donde se construye individual y colectivamente. La WWW –redes de información–, la charla interactiva, los grupos de discusión en la red, el correo electrónico, son realidades cuyas interacciones pedagógicas están por caracterizarse, al menos en la universidad colombiana.

Compartiendo el pensamiento de Ramón Fayad en su discurso de graduación de la Universidad de los Andes en marzo de 1996, «Aun en un país semisaturado de necesidades básicas e insatisfechas negar la importancia del trabajo científico sería condenarnos al atraso y la dependencia».

Desarrollar capacidad analítico-crítica en los agentes educativos, usuarios de los medios informáticos, es uno de los proyectos éticamente interesantes en la gestión universitaria. Es necesario que el ciudadano, «aprenda a conocer sus derechos y sus obligaciones; aprenda a compartir recursos y servicios comunitarios; se eduque en la forma de acceder a los servicios sociales

y ante todo, para que surja en las comunidades un sentido de autosuficiencia que les permita crear y acceder a las fuentes de información que requieren para su desarrollo». (Arias, 1995).

Finalmente, si el volumen de información se dobla cada diez años y un 90% de lo que un niño tendrá que dominar a lo largo de su vida todavía no se ha producido, la gestión educativa debe propender a una formación integral humanizante, que genere competencias básicas en los agentes educativos —docentes y/o estudiantes— en la solución de problemas, en la toma de decisiones, en la formación en valores —principios básicos— amor, respeto a la vida, búsqueda de la verdad, en la capacidad de adaptación al cambio, en el interés y la necesidad de aprender permanentemente, «conocimientos transversales de derechos cívicos, economía, letras, arte, salud y medio ambiente». (Unesco). Siguiendo a Dillemans (1995) «la naturaleza y el *status* de los diplomas universitarios cambian profundamente. Ya no representan la culminación de un esfuerzo sino el inicio de un aprendizaje durante toda la vida».

Las universidades por lo tanto deben ofrecer sus productos de educación continuada con la calidad y especificidad que sólo ellas pueden darle.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS José. «Editorial» *Revista Interamericana Nuevas Tecnologías* Vol. 1. No. 2 Oct.-Dic. 1995.

BROOK, Les, (1996). *Aproximaciones al concepto de calidad: una síntesis del debate actual en la Gran Bretaña*. ASCUN, Santafé de Bogotá.

CAR, Wilfred, (1993). *La calidad de la enseñanza y la investigación*, Ed. Diada, Sevilla.

DILLEMANS, Roger, (1996). *Noticias de Columbus* No. 3. Mayo 1996.

FAYAD Ramón, (1995). *En la punta de la pirámide colombiana - P. El Tiempo* Lecturas Dominicales. Junio 11, Santafé de Bogotá.

JARAMILLO, Oscar et al, (1996). *Características de calidad hacia una universidad autorregulada*, ASCUN, Santafé de Bogotá.

LEÓN Juan, (1996). *La gestión del aprendizaje*. Fotocopias, Seminarios de Gestión del Aprendizaje - Maestría Docencia Universitaria, Universidad Javeriana. Cali.

MÓJICA Francisco José, (1995). *Prospectiva, Megatendencias y la Educación Superior*. Fotocopias, Seminario Maestría Docencia Universitaria, Universidad Javeriana, Cali.

MELRIEU, Phillipe, (1992). *Aprender, sí, pero ¿cómo?* Ed. Barcelona.

ROA Varelo, (1996). *Acreditación y calidad de la docencia universitaria*. ASCUN, Santafé de Bogotá.

SANCHO Juana María. «*La educación en el tercer milenio. Variaciones de una sinfonía por componer*». Memorias del Tercer Congreso de Informática Educativa. RIBIE, Barranquilla, Colombia, Julio de 1996.

SANTAMARÍA Ricardo. *¿Por qué están atacando a Patarroyo?* Diners, Octubre 1996. No. 319. Bogotá.

SALLENAVE, Jean Paul, (1994). *La gerencia integral*. Ed. Norma, santafé de Bogotá.

Seven new ways of learning. Byte Magazine (1995) 58. March, Vol 20, No. 3. Pgs. 50-58.

LA ULTIMA LECCION*

Discurso de grado

FRANCISCO PIEDRAHITA PLATA

Rector del ICESI. Cali, 8 de febrero de 1997

Constituye para mí una profunda satisfacción estar hoy aquí presidiendo por primera vez una ceremonia de grados en el ICESI. Comparto sinceramente la emoción que deben sentir tanto ustedes, los 107 graduandos en Administración de Empresas, los 23 graduandos en Ingeniería de Sistemas, los 3 caballeros que hoy reciben su título de Magíster en Administración y las 94 damas y caballeros que hoy finalizan sus Especializaciones en distintos campos, como sus padres, cónyuges, familiares y demás personas queridas que los acompañan.

El proceso educativo es como un arco que se temple durante años preparando al joven para la vida. Me corresponde hoy representar la mano del arquero que suelta la cuerda para que salga la flecha disparada, volando.

Como parte fundamental de ese proceso educativo, el ICESI ha orientado sus esfuerzos durante estos últimos años a dotarlos de los conocimientos, las habilidades y los valores que uste-

des van a necesitar en ese vuelo. Un vuelo que no va a ser siempre fácil.

Los últimos años de la década pasada vieron cambios trascendentales en la política mundial. Cayó el comunismo en casi todo el mundo con sus barreras tangibles e intangibles; cayó el *Muro de Berlín* y arrastró consigo toda la *Cortina de Hierro*. Terminó el «Apartheid» en Suráfrica; y se acabaron las dictaduras de derecha en América Latina.

Esos y otros cambios en el mundo, y en particular en América, tuvieron gran influencia en las reformas a las instituciones políticas y a las reglas de juego de la economía colombiana que se dieron en la primera mitad de este decenio. Nueva Constitución, transformación del sistema judicial; apertura económica con reducciones dramáticas de aranceles, eliminación de licencias de importación y un sinnúmero de pactos comerciales con diferentes países y grupos de países; reformas cambiaria, laboral y financiera; privatizaciones, etc.

* Este discurso continúa una tradición universitaria en que

ctor da la primera y última lección.