



RAZÓN Y PALABRA

Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Tópicos de Comunicación

[Sobre la Revista](#)

[Contribuciones](#)

[Directorio](#)

[Buzón](#)

[Búsqueda](#)

Abril - Mayo 2003

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Novedades](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

El Proceso Enseñanza- Aprendizaje de la Comunicación Organizacional Un Proceso de Formación de Consultores Basado en un Modelo de una Acción- Reflexión Empresa-Aula y el Aprendizaje Autónomo

Número Actual

Por Germán Hennessey

Número 32

"Sólo sé que nada sé".
Afortunadamente, yo sigo aprendiendo.

Durante ocho años he pretendido enseñar algo sobre comunicación en las organizaciones, desde que me dieron la oportunidad de trabajar en la Universidad Autónoma del Caribe, pero he terminado aprendiendo más de mis estudiantes que lo que he podido enseñarles. Afortunadamente para mí.

Una de las grandes preocupaciones y expectativas de los estudiantes, quizás de todas las disciplinas, es saber cuándo salen al "mundo real"; el aula de clase les parece un mundo ... ¿virtual? ¿no real? El mundo de las ideas es percibido como un mundo opuesto al mundo de la acción.

El aprendizaje de una disciplina de las ciencias humanas, sociales y organizacionales debe realizarse en el contexto real de desarrollo de la disciplina. En el caso de la comunicación organizacional, el aprendizaje debe realizarse en el marco de la organización.

Dado que el modelo de nuestro sistema educativo es presencial, asignaturista y de dedicación casi completa en tiempo del estudiante a sus varias materias, (afortunadamente orientado ya hacia el modelo de un currículo integrado integrador) el aprendizaje limita la posibilidad de unas prácticas continuas durante un largo período, suficiente para que el estudiante-practicante pueda desarrollar un ejercicio o gestión de comunicaciones completo y por ende significativo en una empresa.

Considerando la gestión de comunicación organizacional como una gestión integral e integradora de la organización, las tendencias del mercado empresarial y del sistema educativo, el modelo pedagógico y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional debe orientarse a que el aprendiente desarrolle competencias integrales de consultor, haciendo prácticas grupales guiadas en la empresa y el análisis y la reflexión del caso empresarial en el aula.

En este modelo, el docente es un tutor de la práctica y de la reflexión; dado que la propuesta se enfoca a formar consultores, el docente se convierte entonces en el consultor senior de los consultores aprendientes.

El aula de clase debe servir como escenario de confrontación de las experiencias y las ideas; debe crear el ejercicio permanente del diálogo y la discusión; debe servir para el encuentro y desencuentro de las propuestas, los modelos y esquemas; para el error como punto de referencia continua del aprendizaje; para

compartir con los colegas y los amigos; para generar las interrelaciones al interior de los equipos y entre los equipos. Para construir el sentido compartido de la gestión de comunicaciones y validar el esfuerzo cotidiano de aprender a aprender, aprender haciendo y hacer al aprender.

El aprendizaje solo toma sentido para un aprendiente cuando tiene la oportunidad de transferir lo aprendido a una realidad, en la cual, obviamente, debe estar inscrito y comprometido.

Pero más allá de poder transferir, el aprendiente debe tener la oportunidad de innovar, es decir, de proponer y hacer algo nuevo en la organización. Y claro, de generar un cambio, una transformación.

La mediación docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la gestión y gerencia de la comunicación organizacional debe orientarse entonces a la construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas disciplinares y ocupacionales enfocadas a formar competencias de pensamiento-acción de consultor organizacional, con el propósito que sea actor y agente de procesos innovadores y transformadores de la organización desde la gestión de comunicaciones, de manera que se incremente la calidad de vida de los miembros de la organización y la calidad de vida de la misma organización.

Esta propuesta describe y desarrolla un modelo pedagógico o marco de referencia para la gestión y el proceso enseñanza-aprendizaje relacionado con la comunicación organizacional, basado en cuatro pilares:

- La comunicación organizacional
- El proceso de aprendizaje autónomo
- El pensamiento sistémico
- La acción empresarial

La pretensión de este documento es generar un diálogo constructivo que realimenta el saber y el hacer del docente.

Un modelo de gestión de comunicaciones integral, integrado e integrador

Concibo la gestión de la comunicación basado en cinco factores:

- El proceso comunicativo
- La interacción humana interpersonal, grupal y colectiva en la organización
- El pensamiento sistémico
- El contexto de la organización
- La acción y dinámica empresarial

El ser comunicante en una organización sistémica

El ser humano es por naturaleza un ser de comunicación, es decir, un ser comunicante.

En una organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral-productivo.

Por otro lado, el ser humano es un ser de relaciones: además de consigo mismo, la establecida en grupos y en colectivos. A su vez, las organizaciones, como una sola entidad, están inscritas en una población o sociedad con la cual tiene una relación social y de mercado.

A partir de esas características, podemos describir cuatro grandes ejes que generan una gestión de comunicaciones integral e integradora y, especialmente, sistémica: el del individuo, el grupo, el colectivo y el social. Y dos dimensiones en cada eje, según la relación social o la de tarea.

Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las dimensiones del ser en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por la mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada, y la responsabilidad social de los individuos y la organización.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para :

- Generar participación en los procesos de socialización.
- Creación de una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen sentidos compartidos.
- Diálogo y la discusión a nivel de grupos y toda la organización.
- Compartir vivencias cotidianas que permitan la interacción social y el mutuo desarrollo.
- Despliegue de la cultura organizacional: principios, valores y filosofía, y políticas.
- Enseñar mediante el ejemplo cotidiano.
- Mantenimiento de canales y formas de comunicación informales, oportunos, ágiles y flexibles
- Capacitación en manejo de medios.

Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las *dimensiones* del hacer en la organización, desde el desarrollo del empleado, pasando por la información para la efectividad, el despliegue del direccionamiento, y la responsabilidad con el cliente y el mercado.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para:

- Una comunicación que genere la efectividad de los procesos organizacionales y funcionales.
- Creación de una cultura de la calidad, el mejoramiento, del esfuerzo compartido.
- Una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la construcción de una organización inteligente.
- Despliegue del direccionamiento estratégico y del direccionamiento de las áreas.
- Cultura de la planeación y de los procesos.
- Espacio para el diálogo y la discusión para el mejoramiento del equipo (o del grupo), del área y de la organización;
- Diálogo y la discusión para el consenso o la toma de decisiones que establezca objetivos y metas, procedimientos y estándares.
- Comprensión de objetivos y metas; de procesos, procedimientos y estándares; responsabilidades y tareas; interacción, inter áreas o inter equipos.
- Comprensión sobre formas de evaluación, corrección, verificación, y controles, tanto individuales, del equipo, de la organización y de los procesos; evaluación cotidiana y periódica.
- Retroalimentación cotidiana.
- Capacitación y entrenamiento.
- Enseñar mediante el ejemplo.

Este modelo debe inscribirse en tres grandes variables de la organización: el direccionamiento estratégico y las estrategias, la arquitectura organizacional y la cultura organizacional. Hay una cuarta variable que debe considerarse en la gestión de comunicaciones que es el estilo de dirección predominante.

Estas cuatro variables en interacción permanente le dan vida a la organización y su dinámica. Y generan las formas, tipos y modos de comunicación en la organización; además de ser el punto de partida para diseñar y determinar las políticas, el

direccionamiento del sistema y del área, y por ende, la calidad y los aportes de la gestión de comunicaciones y de información en una organización.

Una segunda trilogía exigida en este enfoque sistémico propuesto es la conformada por gerente-jefe-empleado, que indica que el proceso comunicativo es inherente a la vida organizacional; negar el papel de la comunicación es, de hecho, una gran debilidad para cualquiera tipo de organización y representa grandes costos y detrimento de sus resultados, como ya es sabido.

Así, la gestión de comunicaciones es una gestión y un proceso estratégico, responsabilidad de la gerencia y que debe ser dirigida por un profesional de staff con alto nivel. Pensar en algo diferente, aunque posible, es, sencillamente no recomendable. Aunque muchos gerentes aún no lo entiendan (o no lo deseen entender).

El aprendizaje autónomo

En ese juego de interacciones humanas, el aprendizaje es un proceso de mediación social en contextos específicos; la participación y "la interacción del aprendiente (quien aprende) con un medio social constructivo donde reciba el aporte específico de compañeros, docentes, familiares y amigos pertenecientes a un grupo de referencia"¹, podrá permitir o facilitar el compromiso de un ser humano en su propio proceso de aprendizaje y por ende de transformación de su realidad.

Dado que todo aprendizaje debe enfocarse a permitir la óptima o adecuada interacción del ser humano con su realidad, el aprendizaje facilitado por los actores del proceso debe promover que el aprendiente desarrolle y tome conciencia de su propio proceso, es decir, sea autónomo, en la medida que cada quien construya su proceso de aprendizaje y genere su aprendizaje a partir de su propia realidad y para su propia realidad.

El aprendizaje es "un proceso que pone en ejecución estrategias cognitivas y metacognitivas"², siendo las primeras actos o procesos destinados a "construir sentido, producir conocimiento, lograr comprensión y recordar" y las segundas "monitorear y ejercer control mental sobre las variables o características intrínsecas de la persona, de la tarea y de las estrategias en uso y del entorno".

Podemos entender estrategias como aquellos procedimientos que "implican una secuencia de acciones realizadas de forma deliberada y planificada", mientras que la secuencia automatizada de acciones se denominan "técnicas, destrezas, habilidades o hábitos".

Siguiendo a Flavell (citado por Martí), que distingue los conocimientos sobre personas, tareas y estrategias como las tres categorías de conocimiento, las estrategias cognitivas serían aquellas que nos permiten conocer, reconocer, evaluar, construir y mejorar nuestros procesos y procedimientos de aprendizaje.

Estos procesos y procedimientos estratégicos significan que quien aprende debe autodirigirse, ser capaz de lograr la autonomía, en la cual el docente es el facilitador; el grupo, el apoyo; las experiencias de aula, las experiencias empresariales y experiencias cotidianas, las situaciones en las que se facilita y se construye el aprendizaje.

La autodirección del proceso de aprendizaje requiere unas habilidades, desarrolladas de manera clara por Marzano⁴:

La formación de actitudes y percepciones positivas sobre el aprendizaje, o sentir que se aprende algo y que es algo útil para la realidad de quien aprende. La adquisición de incorporación del conocimiento significativo, o darle sentido a lo aprendido, dentro

del referente del que aprende. La ampliación y refinación del conocimiento significativo, o mejorar, y estar en capacidad de mejorar el conocimiento e integrarlo de manera concreta a la realidad. La aplicación oportuna del conocimiento significativo, o poder aprovechar y poner en uso lo aprendido, de manera que haya un sentimiento de beneficio y utilidad. La formación y aplicación de prácticas y hábitos cognitivos, académicos y sociales; autorregulación, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Ese proceso generador de aprendizaje autónomo, debe incluir la construcción de una cultura de pensamiento a partir de las experiencias de aula, entendida como "un ámbito del aula en que varias fuerzas (lenguaje, valores, expectativas y hábitos) operan conjuntamente para expresar y reforzar la empresa del buen pensamiento.

Siguiendo a Tishman, Perkins y Jay, al proponer aprender y enseñar en una cultura de pensamiento, el docente debe crear y desarrollar el escenario a partir de seis dimensiones de una cultura de pensamiento: el lenguaje de pensamiento, predisposiciones al pensamiento, el monitoreo mental (o metacognición), el espíritu estratégico, el conocimiento de orden superior y la transferencia.

Y recomiendan cuatro técnicas de enculturación o de una educación basada en la cultura, como fuerzas de enseñanza, a saber: exponer los modelos de la cultura, hacerlo a través de la explicación, mediante la interacción con otros integrantes de la comunidad, y a través de la realimentación brindada por el docente y por la confrontación con los elementos de la cultura de la comunidad.

Bajo los principios del pensamiento sistémico puede comprenderse el proceso de aprendizaje. De hecho, la propuesta de formación empresarial para el aprendizaje organizacional desarrollada por Senge basa sus cinco disciplinas en el pensamiento sistémico; en los modelos mentales, como constructores de la realidad del ser humano y del ser organizacional; en el diálogo y el trabajo en equipo; y el dominio personal indica la prioridad del ser humano de generar un aprendizaje generativo, que construya y transforme. En términos del aprendizaje, que pueda transferir a su propia realidad y transformarla.

Dos son los principales procesos generadores del aprendizaje significativo y transformador de la realidad: en el primero, encontramos al aprendiente con las cuatro situaciones, con su propia dinámica sistémica, facilitadores de escenarios de aprendizaje, la mediación pedagógica del docente, el aprendizaje cooperativo, las experiencias de aula, las experiencias empresariales y las experiencias cotidianas.

En la mediación pedagógica, el docente es facilitador, en la medida que planea estratégicamente el aprendizaje y media para que el aprendiente construya sus propios significados a la luz de su realidad; el aprendizaje cooperativo, apoyo vital del grupo - que debe llegar a madurar como equipo de aprendizaje - en el cual el aprendiente contrasta y compara su conocimiento, soluciona problemas, y en especial, encuentra un legitimador de su propio proceso al ser el grupo un coevaluador de gran estima.

Las experiencias de aula, tanto para la educación formal como la no formal, siguen siendo un escenario en el cual la motivación hacia el aprendizaje significativo es clave; es aquí donde tiene el docente un gran reto: que el estudiante se dé la oportunidad de enfrentarse al nuevo conocimiento depende de la actitud asumida hacia el docente, al proceso mismo y a las experiencias en un tiempo y espacio determinado como es el aula de clase.

Las experiencias empresariales permiten aplicar los conceptos y conocimientos desarrollados a partir del aula; son la oportunidad de construir, desarrollar y mejorar las competencias profesionales y ocupacionales del aprendiente; permiten el desarrollo integral del nuevo profesional, en el caso del pregrado, y del especialista, en el caso de posgrado, cuando les permiten confrontar en el mundo real sus ideas, modelos, esquemas e innovaciones. Las experiencias empresariales, entendidas según los estudiantes como las del "mundo real", crean el ciclo completo entre el conocimiento generado y el conocimiento aplicado.

Por último, las experiencias cotidianas, escenarios naturales tanto en la calle, en casa, o en el ámbito social de la empresa, donde el aprendiente encuentra sentido a lo aprendido; es aquí donde el conocimiento y las habilidades adquieren significado, en especial para un estudiante de pregrado, y donde puede dimensionar lo aprendido y confrontarlo con la realidad que entiende puede transformar.

El segundo gran proceso es el aprendizaje significativo mismo: la construcción, desarrollo, evaluación (incluida la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación) y el mejoramiento de las estrategias cognitivas y metacognitivas y de las competencias disciplinares, profesionales y laborales del aprendiente, ya descritas anteriormente. Ambas funcionan como bucles de realimentación o de refuerzo - según el caso- dentro del proceso sistémico del aprendizaje; las estrategias cognitivas y metacognitivas facilitan la construcción autónoma de competencias (con la mediación del docente) y en la medida que la aplicación de esas competencias son positivas, estas refuerzan la calidad de las primeras o indican el camino de mejoramiento. En esta medida se genera el aprendizaje significativo, pilar de la transformación de la realidad del propio aprendiente.

Un modelo pedagógico orientado a la formación de consultores

Una de las curiosas opiniones de los profesionales que dirigen empresa es que los estudiantes no tienen la experiencia suficiente para trabajar. Aunque sea cierto aquello de que la práctica hace al maestro, también es cierto aquello de que el cura no se acuerda cuando fue sacristán.

Considerar que la empresa es solo un laboratorio para que una persona aprenda, y que es la empresa la que subvenciona y costea el aprendizaje del estudiante, es un error. La empresa se beneficiaría muchísimo de la gestión de un estudiante, porque tiene el espíritu de la innovación, del cambio, y la noble capacidad de asumir riesgos, características que los profesionales pierden con el tiempo.

En esa medida, el proceso de enseñanza-aprendizaje en comunicación organizacional orientado a la formación de consultores, en particular -y posiblemente por extensión a de cualquier disciplina en las áreas administrativas- debe proponerse el desarrollo y crecimiento paralelo del aprendiente y de la organización en la cual se realiza la acción empresarial.

Se generan entonces dos procesos básicos, ya enunciados: el proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase y el proceso de acción y experimentación empresarial.

Este enfoque de formación de consultores es aplicado tanto en el proceso de formación de pregrado como de posgrado. Claro está que los propósitos, competencias y actividades varían en complejidad y alcance.

En ambos casos, el currículo debe ser integrado integrador, trabajando ejes temáticos que interrelacionan la gestión de comunicaciones, la acción empresarial y la organización como un sistema.

Un soporte en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación de consultores

El proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase busca desarrollar las fases de aprendizaje de la observación reflexiva y la conceptualización abstracta del ciclo de aprendizaje de Kolb.

El proceso de acción y experimentación empresarial busca desarrollar las fases de aprendizaje de la experimentación activa y la experiencia concreta del ciclo de aprendizaje de Kolb. En la misma medida, el modelo también está alimentado por las propuestas de aprendizaje en equipo de Senge en sus textos de *La Quinta Disciplina*.

Igualmente, dado que es un proceso integral, cada subproceso del mismo (aula y empresa, por denominarlos de una forma corta) desarrollan el ciclo de calidad de Deming, también basado en Kolb.

El proceso de enseñanza-aprendizaje hace el ciclo completo de aprendizaje dado que parte del diagnóstico de las competencias actuales del aprendiente y del diagnóstico situacional de la organización, de manera que el desarrollo de competencias corre paralelo, y es realimentado con el desarrollo y ejecución de las estrategias de innovación y transformación de la organización. Así, aprendiente y empresa aprenden y se desarrollan mutuamente.

Proceso de Análisis-reflexión y construcción conceptual en estudio y ejercicio con casos reales y simulados

El ciclo del proceso de análisis-reflexión desde el aula de clase puede describirse en las siguientes fases:

- *Análisis conceptual comunicacional y organizacional*: el estudio de un marco de referencia de la comunicación en las organizaciones y de las organizaciones mismas para contextualizar adecuadamente el sistema de información-comunicación. Debe generar de manera especial que el aprendiente construya su propio marco de referencia de la comunicación organizacional, de manera que seleccione sus propios esquemas y empiece a construir su modelo de consultoría.
- *Comparación- contrastación y relación sistémica del conocimiento*: una de las principales dificultades y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en pregrado, es que se asume el conocimiento como compartimientos estancos, en donde cada asignatura o módulo es asumido de manera independiente, sin relación alguna; el propósito es generar un conocimiento integrado y por ende, sistémico, relacionándolo además con el contexto empresarial.
- *Construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas*: aspecto ya explicado en el aparte correspondiente al aprendizaje autónomo. Sin estrategias, no hay aprendizaje y menos, un aprendizaje continuo y permanente.
- *Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional*: el consultor-aprendiente debe ir creando un pensamiento organizacional, estratégico y gerencial, desde una perspectiva comunicacional, humana y social.
- *Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional*: la comprensión teórica conceptual para formar modelos propios.
- *Proposición de acción-solución disciplinar y organizacional aplicada al caso*: la propuesta de acción, innovación y transformación.

Proceso de experimentación y experiencia en realidad dinámica empresarial

El proceso en la empresa puede describirse en estas fases, que se explican por sí solas:

- Diagnóstico comunicacional y del sistema de comunicación-información
- Análisis comunicacional y organizacional
- Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional
- Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional
- Diseño de un plan estratégico y plan operativo de corto plazo
- Ejecución y evaluación del plan operativo
- Diseño de acciones de mejoramiento y fortalecimiento del plan estratégico

La experiencia docente es tan satisfactoria como frustrante: decir que es una actividad profesional agradecida, con bellas oportunidades de relaciones humanas como cuando uno puede aportar al proceso de madurez y crecimiento de un joven de pregrado o de desarrollo de posgraduado, es quizás poco de esta noble profesión.

En los casos de los jóvenes de pregrado, sentir y saber que se orientan hacia el campo organizacional, decididos a formar una carrera profesional y con ánimo emprendedor, es una forma de reconfortarlo con la vida. Cuando algún par de años regresan a decir que tomaron la dirección correcta, es el mejor pago al trabajo.

En el caso de los ya profesionales cuando llegan al posgrado en comunicación organizacional, verlos desarrollar competencias de consultoría y gerenciales es reconfortante; saber que amplían sus horizontes profesionales y de vida, es satisfactorio como directo de un posgrado en el área.

Pero en muchos casos, especialmente en pregrado, siente uno que el estudiante no logra relacionar la gestión de comunicaciones con la realidad empresarial; algunas veces, claro, las dificultades no están del lado del docente. No pretendo que todos los estudiantes de comunicación social sean comunicadores organizacionales, pues cada uno tiene su vocación y preferencias.

Pero, especialmente, es frustrante cuando uno aprecia que los esfuerzos de cinco años de estudios se pierden cuando el profesional dedica su vida laboral a otras actividades que le significan un ingreso mensual que le permite vivir dentro de un mundo con cada vez mayores dificultades de empleo.

Leer las noticias empresariales indica claramente que la tendencia de las organizaciones es a reducir su planta de personal, pero a desarrollar mayores y mejores relaciones de negocios en áreas estratégicas; y una de ellas es la comunicación organizacional.

Solo aquellos profesionales capaces de entender el negocio, de pensar y actuar como gerente líderes integrales, en la estrategia, la cultura y la estructura, pueden aspirar a los cargos de dirección, y por ende, a un alto nivel de vida.

Dado que el estudio sigue siendo un camino para mejorar la calidad de vida de los jóvenes latinoamericanos, la responsabilidad en el caso de los programas de comunicación social y comunicación organizacional en particular es mayor: es orientarlos no ya a conseguir un empleo fijo y estable, porque eso ya no existe; es a ser emprendedores, a entender a la organización de manera sistémica, holística; y a rescatar el valor de lo humano en las organizaciones, porque así se rescata el valor de lo comunicativo.

Formarlos como consultores, desde el pregrado, permite esto. Y en posgrado, la opción de un currículo orientado a la consultoría es mayor, pues un especialista debe ser competente para prestar un servicio integral. En ambos casos, la opción es generar empleo y generar empresa, factor clave en el desarrollo de las naciones latinoamericanas.

Trabajar con un currículo integrado integrador orientado a la formación de competencias de consultoría, requiere de un docente altamente competente. El reto que he encontrado no es en el diseño del currículo ni del programa de estudio: es en los docentes.

Ser docente ha dejado de ser una simple oportunidad de trabajo, o un escampadero laboral mientras se consigue "algo mejor". El papel del docente ha sido revalorado en la sociedad. No podemos concebir un buen profesional si no hay un buen docente que lo guíe en el proceso.

El reto entonces está en la formación de docentes con el mismo espíritu y experiencia de consultoría y emprendedor.

Los profesionales docentes debemos integrar la práctica profesional de nuestra disciplina con la disciplina docente: es decir, ser comunicadores organizacionales consultores de empresas y ser comunicadores organizacionales docentes universitarios. No puede guiarse el camino a la montaña sino se ha subido varias veces a ella.

La invitación es doble entonces: diseñar currículos orientados a la formación de consultores y formar docentes consultores.

En los actuales procesos de acreditación y calidad universitaria, en los cuales la sociedad valora y exige más a las universidades en su compromiso de construir sociedades altamente desarrolladas y sostenibles, el reto es mayor, el trabajo más fuerte, el compromiso total, la dedicación casi absoluta, y la recompensa y el premio, un alimento para la vida.

Notas:

¹ Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. UNAD-CAFAM. 2001. Módulo A, p. 29.

² Ibid, Módulo A, p. 31

³ MARTÍ, Eduardo (1999): "Metacognición y estrategias de aprendizaje", en *El aprendizaje estratégico*, POZO, J. I. y MONEREO C., Editorial Santillana, p. 112

⁴ Marzano (1992): Citado por INSUATY, Luis Delfín. *Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo*. UNAD-CAFAM. Módulo A, p. 33.

⁵ TISHMAN S. y otros: *Un aula para pensar*. Ed. Aique, citado por INSUATY. L.D. en "Módulo A de la Especialización," p. 84-87.

Referencias:

ANDRADE, Hugo y otros (2001): *Pensamiento sistémico*, Andrade, Ediciones Universidad Industrial de Santander.

----- (2000): "La gestión del conocimiento". Harvard Business Review.

DAZA, Gladis y otros (2000): *Competencias comunicativas*, CEDAL

Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD -Caja de Compensación Familiar, CAFAM. 2002.

Módulos preparados por Insuasty, L. D., y materiales para el aprendizaje.

FLECHA, Ramón (1997): *Compartiendo palabras*, Paidós.

GROUARD, Benoît y MESTON, Francis (1995): *Reingeniería del cambio*. Alfaomega Marcombo.

LÓPEZ, Nelson (2001): *La de-construcción curricular*, Magisterio, Bogotá.

MALDONADO, Miguel (200): *Las competencias, una opción de vida*, ECOE Ediciones, Bogotá.

MORGAN, Gareth (1998): *Imágenes de la organización*. Alfaomega.

MORIN, Edgar (2001): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Magisterio, UNESCO, Bogotá.

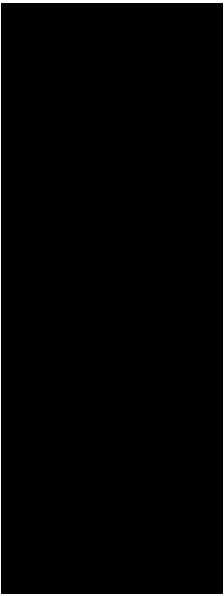
MOTTA, Paulo (2001): *Transformación organizacional*. Ediciones Uniandes. Alfaomega. Bogotá.

O'CONNOR, Joseph y McDEMONTT, Ian. (1998): *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Editorial Urano.

PINKER, Steven (2000): *Cómo funciona la mente*, Ediciones Destino.

POZO, Juan I. y MONEREO, Carlos (1999): *Aprendizaje Estratégico*. Aula XXI Santillana.

SALLENAVE, Jean-Paul (1994): *La gerencia integral*. Editorial Norma.



SENGE, Peter, y otros (1995): *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica.
----- (2000): *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Editorial Norma.
----- (2001): *La Danza del Cambio*. Editorial Norma.

Germán Hennessey Noguera

*Facultad de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma del Caribe,
Barranquilla, Colombia*