

Aprendizaje organizacional: creación o destrucción de valor

Pedro Castellano Masías

Peruano

Candidato a Ph. D. en Management Learning

Lancaster University

pcastell@upc.edu.pe

Resumen

El aprendizaje organizacional viene siendo tema de mucho interés en las organizaciones. Numerosos artículos y libros se escriben promoviendo el aprendizaje organizacional y proponiendo métodos de gestión del conocimiento, la mayoría de ellos presentan el aprendizaje organizacional como una disciplina o un conjunto de prácticas que crean valor para la empresa. No obstante, aunque muchos aspectos del aprendizaje en las organizaciones tienen como resultado la creación de valor para algunos grupos de interés, también es cierto que el aprendizaje en las organizaciones resulta alienante y destructivo para muchos otros grupos de interés. Incluso podría decirse que el aprendizaje organizacional destruye valor para los mismos grupos de interés para los cuales crea valor.

Palabras claves

Aprendizaje, organizaciones inteligentes, aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional, gerencia del conocimiento, creación de valor, destrucción de valor, crisis, gerencia de crisis, reflexión, reflexividad, taylorismo, fordismo, toyotismo, optimización de procesos, colonialismo, neocolonialismo, poscolonialismo.

Abstract

Organizational learning is nowadays a very well regarded concept at organizations. A myriad of articles and books are being written to promote organizational learning and knowledge management, most of them do present these disciplines as a source of organizational value creation. Nevertheless, even though there are several aspects of learning at organizations that are related to value creation; it is certain as well that it is not the case for every stakeholder. For some stakeholders, what it is learned at organizations results alienating and destructive. In some cases it could even be said that organizational learning destroys value for the very same stakeholders that it claims to be serving.

Key words and concepts

Learning, learning organization, organizational learning, organizational development, knowledge management, value creation, value destruction, crisis management, reflection, reflexivity, taylorism, fordism, toyotism, process optimization, colonialism, neocolonialism, postcolonial theory.

Introducción

En este artículo revisaremos, en primer lugar, algunas de las interpretaciones y perspectivas usadas para entender el aprendizaje organizacional. Luego revisaremos algunas de las formas en que el aprendizaje organizacional es fuente de creación de valor para algunos grupos de interés. Revisaremos también formas en las que el aprendizaje organizacional podría estar destruyendo valor para los diferentes grupos de interés involucrados en las actividades de la empresa. Luego de revisar las formas en que se puede estar destruyendo valor a través del aprendizaje organizacional y de revisar algunos de los aspectos que generan esta situación, presentaremos nuestras conclusiones y recomendaciones para ponerlo a crear valor para todos.

El aprendizaje organizacional: perspectivas alternativas y complementarias

La vida en las empresas somete a las personas y sus grupos a experiencias que son interpretadas, entendidas y asimiladas dentro de un contexto. Normalmente se asume que las experiencias son, o pueden ser, percibidas de manera objetiva. Por lo tanto, las personas pueden entender de manera clara y uniforme cuál es la situación de la organización en un contexto social, económico particular. Sin embargo, al observar detenidamente las organizaciones, al conversar con sus miembros procurando apertura, nos encontramos con percepciones alternativas sobre la naturaleza de las experiencias. Tenemos que lidiar con interpretaciones variadas que se basan en perspectivas o paradigmas distintos o, incluso, en intereses diferentes. No necesariamente pueden las personas entender lo que está sucediendo y aún menos probable es que asimilen toda la información que tienen disponible o que sea posible estructurar.

El aprendizaje organizacional puede ser entendido de maneras diferentes también. En términos generales podemos decir que el aprendizaje organizacional es el conjunto de experiencias y prácticas que permiten a las personas organizadas crear conocimiento sobre su experiencia y posibilidades de realización colectiva. Algunos autores se enfocan en identificar las “mejores prácticas” que harían a una organización eficaz y eficiente en la gestión de su aprendizaje. Estos autores pueden ser reconocidos como los abanderados de las organizaciones inteligentes, también llamadas organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje. Entre los autores más destacados tenemos a John Burgoyne, de Lancaster University, autor de la Learning Company y numerosos libros de desarrollo organizacional y gerencial. Destaca particularmente en el mensaje de Burgoyne, su propuesta de integración del proceso estratégico con el aprendizaje que deberá darse de manera cooperativa y con la participación general de todos los trabajadores en una estructura democrática.

Tenemos también en este segmento a Peter Senge, tal vez el más famoso entre los lectores del continente americano. Se hizo famoso con la publicación de la *Quinta disciplina*, donde propone la manera de convertirse en una organización que aprende a través de la práctica de cinco disciplinas, entre las que destacaría el pensamiento sistémico.

Se entiende que las organizaciones que utilizan prácticas de aprendizaje colectivas, como centro de su competencia, estarán adecuadamente preparadas para sobrevivir y desarrollarse en el futuro. Las organizaciones inteligentes serán capaces de adquirir o desarrollar cualquier competencia requerida para tener éxito. Es decir, para Senge, la capacidad de éxito y sostenibilidad de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender y crear cosas nuevas.

Así, dice Senge, las empresas que prosperarán en el futuro serán “organizaciones inteligentes”. Serán organizaciones que explotarán la experiencia colectiva tanto como los talentos y las capacidades de cada persona en su organización para aprender a cómo triunfar en conjunto. El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona. Para las corporaciones, el aprendizaje es vital para su éxito futuro.

Una tercera fuente fundamental en la disciplina de las organizaciones inteligentes es la de Ikujiro Nonaka y H. Takeuchi (1995), autores de la Knowledge Creation Company o compañía creadora de conocimiento. Nonaka y Takeuchi proponen fundamentalmente liderar los procesos de aprendizaje organizacional siguiendo las fuentes y destinos del conocimiento. Es decir, nos invitan a reconocer el conocimiento tácito y explícito que se estaría transformando o transfiriendo. El modelo incluye procesos como la articulación (transformación de conocimiento tácito a explícito), la combinación (explícito a explícito), la internalización (explícito a tácito) y la socialización (tácito a tácito).

Una segunda rama de investigadores y autores, en el campo del aprendizaje organizacional, está compuesto por aquellos que, en lugar de proponer recetas para facilitar la gestión de los procesos de aprendizaje y del conocimiento, dedican sus esfuerzos a estudiar los procesos usados en las organizaciones y los grupos. En esta rama encontraríamos a autores como Chris Argyris, Michael Reynolds, Stephen Brookfield, Mark Easterby-Smith, etcétera.

Entre las propuestas de Argyris, podemos considerar de manera especial sus teorías de acción. En palabras de Argyris, “toda persona al actuar lo hace asumiendo algún resultado, consecuencia de dicha acción [...] es decir, toda persona actúa sobre la base de sus [...] teorías de acción”. Según estas teorías de acción, las personas podemos actuar de acuerdo con las teorías que declaramos, manteniendo consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos; o podríamos alternativamente actuar declarando una teoría que explica nuestras acciones aunque lo actuado no necesariamente corresponda con lo declarado. La teoría que explica nuestra conducta la podemos traducir como teoría-en-uso. En el segundo caso, donde tenemos una teoría declarada que no se ajusta claramente a nuestra conducta, tendríamos una teoría-atribuida (Spoused-Theory).

Por su parte, Michael Reynolds propone formas distintas de llevar adelante las experiencias de aprendizaje, tanto colectivas como personales. Nos invita a revisar las dinámicas sociales que definen la participación y la articulación de ideas, consensos y conclusiones. Reynolds también nos propone formas alternativas de reflexión, que incluyen la reflexión instrumental, la reflexión consensual y la reflexión crítica.

Modos de reflexión

Instrumental: uso del conocimiento para controlar el ambiente, encontrar efectivas y eficientes soluciones a problemas materiales y/o sociales.

Consensual: permite encontrar valores y supuestos detrás de acciones, desarrollo de valores y normas compartidos. Permite también compartir compromiso y propósito. Busca alineamiento.

Crítica: cuestiona supuestos dados por sentados respecto de prácticas y su contexto institucional y social. Cuestiona propósitos y conflictos de poder e intereses. Promueve un cambio emancipador.

(Reynolds)

Analizando los modos de reflexión presentados por Reynolds, encontramos que el instrumental, aunque facilita la resolución de problemas, tiene un alto potencial de

generar otros problemas derivados de afectar el medio ambiente, a las personas usadas como recursos y a las comunidades que reciben el impacto de nuestras acciones. La reflexión consensual pretende resolver dichos problemas incluyendo a los distintos actores, grupos de interés, en el proceso de análisis y toma de decisiones. No obstante esa inclusión, los desbalances políticos, poder detentado por los distintos grupos de interés, puede inclinar las decisiones y el consenso, sin existir una clara conciencia de las consecuencias de las decisiones. Allí se hace particularmente valioso el aporte de la reflexión crítica, que explora cuestionando los supuestos que facilitan el consenso y procura cambios radicales liberadores para todos los actores sociales.

Lamentablemente, sin embargo, es frecuente que la aplicación de la reflexión crítica, la propuesta de teorías críticas y de los procesos sociales derivados, debate o diálogo, ocasionen un incremento en las respuestas defensivas y distancien a los diferentes grupos de interés, especialmente si no manejan un nivel adecuado de desarrollo de sus capacidades de gestión de la diversidad. Ante esta situación, se hace difícil lograr cambios emancipadores como producto de la interacción en diversidad. Una respuesta potente, en términos instrumentales, para evitar las respuestas defensivas es la indagación apreciativa. En la indagación apreciativa se promueve una dinámica social positiva a partir de enfocarse en los aspectos más positivos de la organización. Esta indagación apreciativa o diálogo apreciativo supone una búsqueda colectiva de lo mejor que tienen las organizaciones y suele generar respuestas comprometidas y gran entusiasmo.

El diálogo de búsqueda apreciativa se basa en el arte de hacer preguntas que sean incondicionalmente apreciativas y en seguir la secuencia del ciclo de las cuatro Ds (por su sigla en inglés) que representan el descubrimiento (*discovery*) de lo mejor en la organización. Luego de motivar una atracción hacia el tópico de búsqueda se sigue con la generación colectiva de un sueño (*dream*) asociado siempre al tópico de búsqueda apreciativa, para pasar luego a la definición de un diseño (*design*) que represente al sueño a niveles realizables en el corto y mediano plazos. Finalmente, se procede a la etapa final del ciclo que corresponde al destino (*destiny*), donde se plantea de manera cooperativa los cambios inmediatos en la estructura organizacional, prácticas técnicas, asignación de presupuestos, etcétera, para asegurar la construcción final del sueño creado democrática, participativa y positivamente (David Cooperrider).

El diálogo apreciativo es un recurso de gran potencia para generar actitudes positivas alrededor de un tópico afirmativo. Su uso es de eficacia tanto a nivel de grupos como a nivel personal (*coaching*). Lamentablemente se encuentra en muchos casos una resistencia grande a este enfoque porque las experiencias han llevado a las personas a perder la fe en sus ejecutivos, quienes utilizan el proceso más para manipular las actitudes que para generar una real democracia participativa y positiva.

Una sugerencia integradora llevaría al desarrollo de un enfoque alternativo de reflexión que denomino la reflexión transformacional. La reflexión transformacional sería el uso del conocimiento para transformar el ambiente a través de procesos dialógicos, debidamente informados por la reflexión crítica, inspirados en motivaciones trascendentes, centrados en el desarrollo humano sostenible. Procura la creación de nuevas realidades que permitan el florecimiento humano sobre la base de sus posibilidades y mejores expectativas. Este enfoque reflexivo procura concentrarse en los aspectos que unen y generan actitudes positivas sin descuidar aquellos aspectos que se interpretan de manera negativa u oposicional. Se invita a hacer frente a las diferencias de manera positiva, sin intentar filtrar las emociones o las perspectivas críticas, “reenmarcando” las diferencias y reclamos en términos de objetivos sinérgicos y de compromiso mutuo.

Sin duda, las formas de reflexión más sofisticadas plantean desafíos de desarrollo personal en la forma de adquisición de conciencia de la diversidad y de capacidades para lidiar de modo dialógico y positivo ante diferencias culturales y de intereses serias. Más aún, demandan un compromiso honesto con los intereses y necesidades de los diferentes actores y exige el abandono de la perspectiva instrumental que entiende a los diferentes grupos de interés y de la naturaleza como recursos al servicio de la voluntad empresarial.

Reflexión transformacional

Uso del conocimiento para transformar el ambiente a través de procesos dialógicos, debidamente informados por la reflexión crítica, inspirados en motivaciones trascendentes, centrados en el desarrollo humano sostenible. Procura la creación de nuevas realidades que permitan el florecimiento humano sobre la base de sus posibilidades y mejores expectativas.

Creando valor a través del aprendizaje organizacional

Entre los procesos de creación de valor más importantes que se pueden asociar a la gestión del aprendizaje organizacional podemos incluir la optimización de procesos, la innovación generadora de mayores ingresos, la capacitación y la gestión de planes de carrera que facilitan el desarrollo personal en las organizaciones, el desarrollo organizacional entendido como la promoción del crecimiento de las empresas, la maximización de los rendimientos para los accionistas y la maximización de la eficacia y de la eficiencia en los servicios ofrecidos a los consumidores. En esta sección revisaremos cómo es que estos procesos generan valor.

Creación de valor a través del aprendizaje organizacional

- Optimizando los procesos: ahorros de recursos.
 - Innovación que genera mayores ingresos.
- Desarrollo personal, capacitación y planes de carrera.
- Desarrollo organizacional en la forma de crecimiento de la empresa.
 - Maximizando los rendimientos para los accionistas.
- Maximizando la eficacia y eficiencia en los servicios ofrecidos a los consumidores.

Creando valor por la optimización de procesos

La optimización de procesos supone una revisión lógica de la secuencia de actividades realizadas para lograr un resultado y el diseño de la secuencia más simple y efectiva. Se asume que hay una forma ideal de hacer las cosas en la cual se maximizará la eficiencia en el uso de recursos y se asegurará el nivel deseado de costos, calidad y seguridad.

La gestión de la optimización de procesos incluye disciplinas y prácticas gerenciales tales como la Ingeniería Industrial, la Reingeniería de Procesos, la Gestión de la Calidad Total, las Organizaciones Inteligentes, etcétera. Estas disciplinas ofrecen métodos de análisis de los procesos productivos, diseño o rediseño de los mismos y de implementación de las propuestas finales.

La mayoría de estos métodos tiene su origen en los trabajos seminales de Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes iniciaron un proceso que se va sofisticando a lo largo del tiempo y que ha ido facilitando el control por parte de la gerencia y de los accionistas de mucho de la vida organizacional. Al maximizarse el control en las organizaciones, se ha ido maximizando también las utilidades de los accionistas. Para

esto, se requiere de una reflexión instrumental que ubique a la gerencia al centro y que tome el control de los recursos.

La tarea iniciada por Taylor se conoce hoy como la gestión del conocimiento taylorista, es decir, se trata de tomar el conocimiento de los trabajadores y de ponerlos al servicio de la gerencia a través de tecnologías de control. Las tecnologías de control suponen tomar el conocimiento de los trabajadores y ponerlo en manos de la gerencia a través de máquinas y procesos de trabajo, donde se dividen las actividades de cada trabajador en partes que se ensamblan o entretejen.

Este proceso de división del trabajo hace que el valor del trabajo, controlado por los trabajadores, se reduzca al tratarse de tareas más simples. Esto permite usar trabajadores de menor nivel educativo con menores expectativas económicas, lo que lleva a un precio del trabajo menor, es decir, la remuneración se reduce. Sin embargo, aunque el valor del trabajo dividido resulta menor, el valor del trabajo total se mantiene o aumenta al mantenerse o incrementarse la productividad de los trabajadores que realizan tareas más sencillas. Manteniéndose o incrementándose el valor total del trabajo, cuando el valor del trabajo dividido (pagado) se ha reducido, se tiene en un incremento de las utilidades generadas en la organización, a costa de la reducción de las remuneraciones. De este modo, el taylorismo genera valor para los accionistas que obtienen un rendimiento mayor de su inversión. También se incrementa el valor del trabajo gerencial, ya que los accionistas estarán deseosos de motivar innovaciones gerenciales similares y pagarán bonos, premios y salarios mejorados a sus gerentes.

De manera similar tendremos que la producción teórica y tecnológica de gestión de negocios que siga una lógica similar a la discutida líneas arriba será motivada y recompensada por los accionistas y gerentes, lo que llevará a un incremento en la inversión científica, tecnológica y educativa vinculada a estas disciplinas. No extraña por ello el gran dinamismo de la industria editorial en temas de gestión, terreno en el que se estaría observando también una activa creación de valor.

El taylorismo ha ido evolucionando con enorme dinamismo y un soporte económico y político muy entusiasta. El advenimiento del fordismo, con sus líneas de producción en masa, relanzó el potencial creador de riqueza para empresarios y gerentes. Basado en la posición de bajo poder de los trabajadores generada en el taylorismo, el fordismo profundizó la capacidad de enriquecimiento de los empresarios ampliando los mercados con una producción más eficiente basada en un maquinismo de ensamblaje que incrementó la productividad, redujo los costos unitarios e incorporó al consumo a una gran masa que antes estuvo excluida. En este sentido, el aprendizaje organizacional propio del fordismo facilita una mayor creación de valor para los empresarios y gerentes, así como para los nuevos consumidores. Las tecnologías productivas y de gestión, al ser desarrolladas con una perspectiva instrumental, permitieron incrementar aún más el valor creado para los accionistas y sus gerentes.

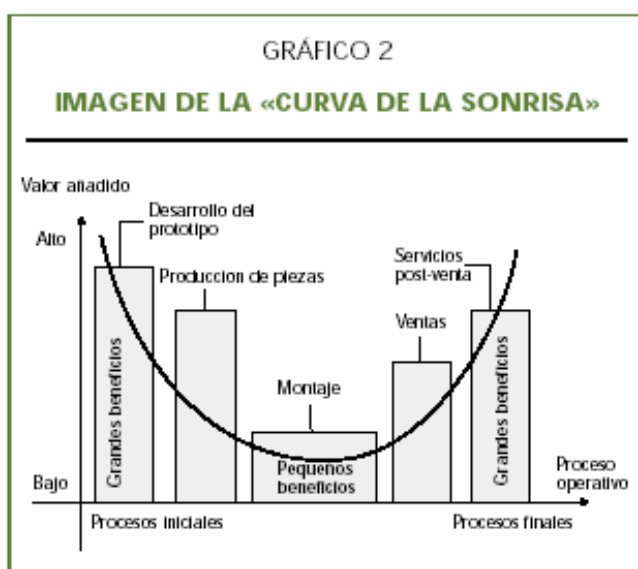
Luego de los éxitos iniciales del fordismo, algunas crisis se generaron; pero la transformación gerencial mantuvo su dinamismo y surgió el toyotismo, tratando de incrementar aún más los beneficios ya existentes y de contener los reclamos y protestas de los trabajadores por las consecuencias, para ellos, de la radicalización de la simplificación y subdivisión del trabajo. El toyotismo es una metodología de gestión que incluye criterios como la flexibilización del trabajo, los estímulos humanistas tales como el trabajo en equipo y la identificación empresa-jefe-subalterno, la filosofía *just-in-time*, que maximiza el uso del recurso “tiempo” a fin de maximizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y materiales. Todos estos esfuerzos, producto de la reflexión instrumental, ocasionan una reducción en los costos de producción basados en

la eficiencia en el uso de recursos, y una vez más, basada también en la reducción del costo del trabajo dividido.

La flexibilización laboral ha favorecido la reducción de equipos de trabajo para mantener el mínimo número de trabajadores posible, reduciéndose el costo laboral y optimizando el rendimiento financiero para los accionistas y los gerentes. La práctica del *just-in-time* redujo el costo de almacenamiento y, en definitiva, se redujeron los costos, permitiéndose una baja en los precios para los consumidores, lo que ha incrementado la movilidad de las mercancías y el acceso de mayores masas de consumidores.

Hemos visto que el aprendizaje organizacional, centrado en la optimización de procesos y basado en un enfoque instrumental, ha permitido mejoras y transformaciones radicales del trabajo, creándose valor para varios grupos de interés, destacando entre ellos los accionistas, los gerentes y los clientes.

Las prácticas de aprendizaje organizacional deberían asegurar que la organización es capaz de desarrollar sistemas de optimización que resulten sinérgicos para la gran mayoría de los grupos de interés involucrados. Dado que no hay forma de determinar la mejor manera de hacer las cosas, ya que todo es perfectible, los procesos de aprendizaje organizacional deben proveer una apertura y motivación para que los trabajadores generen mejoras y transformaciones de manera permanente y para que se aseguren de obtener fuentes permanentes de información de lo que va aconteciendo en el mundo alrededor de su campo de acción y de los campos de acción que podrían apoyar o colisionar con el propio.



Creando valor por la innovación

Desde los inicios del desarrollo capitalista la innovación ha estado en el centro de la atención. La innovación ofrece nuevos productos que resultan atractivos a los consumidores, ofrece también nuevos procesos productivos que abaratan los productos y/o que dejan mayores márgenes de ganancias. En estos días podemos observar una división internacional del trabajo que muestra de manera clara el aporte en la creación de valor del aprendizaje organizacional expresado como innovación.

Los estudios van demostrando que aquellas empresas que se concentran en ofrecer productos de mayor tecnología, o valor agregado, obtienen mayores ingresos y utilidades que aquellas empresas que se concentran en productos de menor valor

agregado. El impacto resulta tan contundente que los países desarrollan sus estrategias de desarrollo económico promoviendo ciertas actividades empresariales en sus territorios y desincentivando otras. Por ejemplo, podemos citar los hallazgos de Chi Hung Kwan, quien encontró que los procesos iniciales y los procesos finales generan altos valores añadidos; mientras que los procesos de montajes resultan generando bajos valores.

Los estudios de Chi Hung Kwan mostraron también que los productos con mayor sofisticación tecnológica aportan un producto bruto interno (PBI) per cápita mayor al generado por los productos de menor sofisticación tecnológica. Así, los semiconductores generan un PBI per cápita de 30 mil dólares, mientras que la producción de zapatos genera un PBI per cápita de solo mil dólares. Obviamente, si la política económica de un país facilita el establecimiento de empresas concentradas en las actividades de generación de mayor valor agregado, tendremos como resultado un crecimiento enriquecedor. De manera similar, las organizaciones que se concentren en los procesos iniciales y finales facilitarán un mayor valor añadido y las que favorezcan el desarrollo de productos y procesos de mayor sofisticación tecnológica, generarán mayor valor para sus trabajadores



Tarea ineludible del aprendizaje organizacional es asegurar que los líderes de las empresas sean capaces de asumir los retos de una economía basada en la sofisticación tecnológica. Esa capacidad de asumir el reto descansa, sin duda, en la formación de técnicos del más alto nivel; pero descansa fundamentalmente en la visión que sean capaces de formarse del desarrollo de su organización y del aporte de su propia gestión. Será también importante tener en cuenta que la gestión de las empresas impacta en el desarrollo nacional y social de manera directa; por lo que deberán tener una actitud política responsable y a la medida de los retos involucrados.

Es también una tarea vital del aprendizaje organizacional que los técnicos de la organización entiendan el inmenso valor, potencial e impacto de su aporte profesional para el destino de su organización, de su país y de la comunidad internacional. Y es tarea suya el asegurar que se pase de la conciencia de la responsabilidad a prácticas técnicas innovadoras y al compromiso en el desarrollo de los equipos.

Creando valor por la capacitación, los planes de carrera y el desarrollo personal

Teniendo en mente todo lo dicho líneas arriba, resulta obvio que la capacitación, entendida como el incremento del conocimiento de los trabajadores, resultará en un incremento de su capacidad de creación de valor. Si los trabajadores obtienen un mayor desarrollo técnico a través de la capacitación, ellos podrán desarrollar mejores productos y procesos que incrementarán el valor agregado de la empresa y el PBI per cápita.

La capacitación así provee de un incremento en la creación de valor para la empresa, para los accionistas y para los gerentes. Además, considerando que las empresas pueden implementar políticas tendientes a favorecer el desarrollo de carrera para los trabajadores que aporten mayor valor a la organización, la capacitación y los planes de carrera generarían valor para los trabajadores también.

Aún más, teniendo en cuenta que el toyotismo y el desarrollo capitalista neoliberal promueven la flexibilidad laboral, la capacitación y los planes de carrera ofrecerían al trabajador una mayor “empleabilidad”, con lo cual se estaría creando valor para el trabajador. Un trabajador “empleable” podrá reinsertarse más fácilmente al mercado de trabajo cuando su organización deje de necesitarlo. Así, en el largo plazo, la capacitación estaría compensando los problemas ocasionados de la flexibilidad laboral.

Recientemente, las perspectivas de aprendizaje organizacional y de las organizaciones inteligentes vienen planteando que los trabajadores no deben solamente desarrollar conocimientos y habilidades técnicas; sino que deben desarrollar competencias que incluyen habilidades sociales y emocionales que los capaciten para adaptarse al mundo del trabajo globalizado. Es decir, los trabajadores necesitan desarrollar las competencias que los habiliten para sobrevivir en un ambiente de flexibilidad laboral, de división internacional del trabajo y de rápida obsolescencia tecnológica. En ese contexto, la capacitación junto con los planes de carrera y el desarrollo personal les hace la vida mejor ofreciéndoles oportunidades de reinserción laboral y de adaptación al cambio.

Creando valor por la capacitación, los planes de carrera y el desarrollo personal

- Capacitación para la innovación.
- Capacitación para generar oportunidades de carrera en la organización.
 - Capacitación para la empleabilidad.
 - Capacitación para la globalización.
- Capacitación para el desarrollo económico nacional.

Desarrollo organizacional en la forma de crecimiento de la empresa

Muchos teóricos del desarrollo organizacional entendieron este como la suma de procesos y prácticas para generar espacios de realización humana. Las perspectivas humanistas se abrieron paso y generaron toda una gama de metodologías tendientes a lograr que las empresas se convirtieran en espacios para la satisfacción de las necesidades de orden superior. Esta perspectiva humanista surgió como respuesta a la administración clásica y a las consecuencias derivadas de la aplicación masiva del taylorismo. Elton Mayo lideró el proceso de desarrollo humanista a través de los experimentos efectuados en la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne, Chicago. Esta investigación confirmó que los aspectos psicológicos y sociológicos prevalecían sobre los aspectos físicos en la productividad, confirmando también que los supuestos básicos de la administración clásica estaban errados. El aporte fundamental de Mayo consistió en proponer el reemplazo de la visión mecánica, ingeniería, de la

administración; por una perspectiva que tuviese en cuenta los sentimientos, las actitudes, la complejidad de la motivación humana y la dinámica de grupos.

Las escuelas derivadas de esta motivación humanista siguen produciendo propuestas tales como las organizaciones inteligentes en su gran variedad de opciones, tales como el pensamiento sistémico de Peter Senge, la organización creadora de conocimiento de Nonaka, la organización de aprendizaje de John Burgoyne, etcétera. También se inscriben en este contexto humanista teorías y modelos como la ciudadanía corporativa de autores como Charles Handy.

No obstante este nutrido empuje humanista que procura crear valor social además de económico-financiero, tenemos que la mayoría de empresas se concentra en el crecimiento de las ventas y las utilidades como expresión de su desarrollo. Este dominante enfoque es entendido como pragmático y adecuado para asegurar la creación de valor en las organizaciones. Los gerentes y empresarios tienen expresiones típicas en este sentido, tales como “empresa que no cambia, no crece. Empresa que no crece, muere”, de un famoso empresario peruano, o también “exportar o morir”, de un empresario vinculado a un partido político promotor del neoconservatismo y del neoliberalismo.

Un resultado de esta actitud típica es que los ejecutivos y sus empresarios mantienen un nivel alto de ambición de crecimiento que funciona como un motor de empuje sumamente sólido. Los ratios de crecimiento de la actividad económica son demostrativos de esta característica de la cultura empresarial y gerencial. La creación de valor económico se hace clara al observar los resultados de crecimiento de la economía peruana, numerosos años de crecimiento del PBI y de la inversión con perspectivas de mantenerse así. La cultura empresarial/gerencial centrada en el crecimiento crea valor para accionistas, gerentes y muchos actores en la economía que se nutren de aquellas empresas en crecimiento. El fomento y desarrollo de una cultura de ambición y éxito resultaría una tarea fundamental de aprendizaje organizacional a fin de asegurar actitudes que favorezcan la creación de valor, tanto como habilidades y conocimientos que respalden el proceso.

Maximizando los rendimientos para los accionistas

Según numerosos pensadores y autores en economía y negocios, la razón de ser de las empresas es la creación de valor para los accionistas. Los autores tienden a coincidir en que la gerencia debe asumir como objetivo general de la organización la maximización del valor para los accionistas y que deben alinear todas las prácticas y políticas de la organización con este objetivo general (Faus, 1997; Rapallo, 2002).

Los métodos de análisis correspondientes incluyen siempre procedimientos matemáticos financieros, en algunos casos se basan en la información contable como son el EVA y CVA, y los ratios de rentabilidad tales como el ROE, ROI, ROA, etcétera. Y otros se basan en información correspondiente a los flujos de caja libres usando indicadores como el VAN, que miden el valor adicional que aporta un proyecto al valor de la empresa, después de haber devuelto la inversión y el costo del dinero. Carmen Rapallo afirma que se ha creado valor cuando la empresa ha generado una rentabilidad superior a la esperada por los accionistas según sus expectativas (p. 25).

El enfoque de creación de valor para el accionista representado por estos autores, asegura que las empresas sean gestionadas de manera que se procure un rendimiento creciente para los inversionistas, ya que sus expectativas resultan siendo superadas cada vez, al menos en teoría. En el Foro Value Based Management: la Experiencia Peruana, se reporta que las empresas que implementan prácticas de creación de valor obtienen

resultados crecientes. En algunos casos se reporta incluso mejoras en la rentabilidad de hasta 50% mensual (Reaño).

En este contexto resulta evidente que los procesos de aprendizaje organizacional tendientes a desarrollar competencias financieras centradas en el concepto de creación de valor facilitarían de manera significativa el crecimiento de los rendimientos para los accionistas de la empresa. Los procesos de aprendizaje organizacional típicos en este campo incluirían el desarrollo de competencias analíticas para los técnicos a cargo de la generación de informes y reportes, asimismo deben entrenarse en la interpretación de esta información los responsables de la toma de decisiones y de la implementación de estrategias que promuevan la creación de valor financiero. Estos procesos de aprendizaje organizacional incluirían también el desarrollo de competencias de valoración de dicha información, estrategias y políticas en el personal no especialista, de tal manera que faciliten los procesos de implementación de las mismas.

Todos estos procesos de análisis y toma de decisiones son fundamentalmente instrumentales en cuanto se basan en la evaluación de rendimiento de los recursos financieros. Estos procesos de análisis no incorporan a los demás grupos de interés o sus necesidades; tampoco toman en cuenta los efectos ocasionados en ellos ni procuran inclusión o integración alguna. El enfoque es claro y preciso, orientado a la maximización de beneficios para los accionistas.

Maximizando la eficacia y eficiencia en los servicios ofrecidos a los consumidores

Los consumidores suelen ser considerados el centro de la atención de las empresas, especialmente por parte de los especialistas en *marketing*. Aunque los financieros suelen anteponer los intereses de los accionistas a aquellos de los clientes, no es menos cierto que ellos saben también que es a través de la satisfacción a los clientes que se asegura un retorno sostenido de la inversión.

Las prácticas de *marketing* y de servicio al cliente se consideran de las más valiosas en cuanto a la creación de valor para el consumidor. De hecho, Philip Kotler reporta que “algunas empresas se han fundado sobre la base de un modelo de negocio en el que el cliente es el eje principal, al tiempo que su estrategia y ventaja competitiva giran también en torno al cliente” (Kotler, 2006). Lo que se procura a través de esta tecnología es la creación de valor para el cliente asegurando su satisfacción total.

Kotler explica que la satisfacción total supone la evaluación que el cliente hace de los beneficios totales recibidos y de las expectativas de beneficios previas. Si la experiencia del producto supera las expectativas, el consumo será satisfactorio; de lo contrario el cliente se sentirá decepcionado. Una mayor satisfacción del cliente significaría, desde esta perspectiva, una clara creación de valor para él mismo. También significaría una creación de valor para la empresa medida en consumo renovado y la lealtad al producto y la marca, aspectos que refuerzan además el precio de las acciones en el mercado de valores. De este modo se ha creado valor para el cliente, para la empresa (entendida como el equipo que trabaja en la aventura empresarial) y para los accionistas.

No obstante, Kotler también indica que aunque las empresas centradas en el cliente procuran la satisfacción del consumidor. Este no es su principal objetivo. Procurar el incremento de la satisfacción del cliente podría significar una reducción en la rentabilidad de la empresa y esta rentabilidad sería el objetivo primordial. Aun así, Kotler sostiene que la empresa tiene una variedad de socios que incluye además de los clientes y accionistas a los proveedores, distribuidores y empleados; y es a todos estos “socios” a quienes debe proveer de niveles adecuados de satisfacción.

Liderar procesos de aprendizaje organizacional asociados a los clientes y al sistema de mercadeo asegura que se cree valor para los clientes y para algunos otros grupos de interés, tales como los proveedores, distribuidores y empleados. John Burgoyne asegura que es vital utilizar a los trabajadores fronterizos (vendedores, repartidores, etcétera) para incrementar nuestro conocimiento del mercado y del potencial de nuestra empresa. El cultivo de una cultura organizacional centrada en el cliente es una tarea de aprendizaje organizacional que también contribuiría a la creación de valor para los grupos de interés descritos líneas arriba.

La revisión de los procesos de creación de valor a través del aprendizaje organizacional nos muestra que estos procesos de aprendizaje tienden a ser instrumentales, siguiendo una lógica centrada en la generación de máximos beneficios para los accionistas, con poca consideración a grupos de interés diferentes, privilegiando a los accionistas cuando se produce algún conflicto. También se aprecia un interés claro en la creación de valor para los clientes; aunque siempre subordinado a la maximización de beneficios para los accionistas. El enfoque unidimensional centrado en beneficiar a un solo grupo de interés de manera privilegiada, debilita la posición de otros grupos de interés, generando una aceleración constante del cambio unidireccional y la intensificación del trabajo.

Destrucción de valor a través del aprendizaje organizacional

Hemos observado en las secciones precedentes cómo el aprendizaje organizacional asume el reto de asegurar una intensa creación de valor para diferentes grupos de interés. Hemos visto cómo resulta vital para las empresas, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, etcétera, que los procesos de aprendizaje organizacional resulten eficaces. Sin embargo, el análisis detallado de los supuestos y prácticas organizacionales y el aprovechamiento de las tecnologías de gestión del aprendizaje en las organizaciones viene además destruyendo valor para muchos grupos de interés y, lo que resulta aún más sorprendente, se viene destruyendo valor para los mismos grupos de interés a quienes se pretender servir.

En esta parte del artículo revisaremos diferentes formas en las que se destruye valor haciendo uso del aprendizaje organizacional. En términos generales, podría decirse que el aprendizaje organizacional se usa frecuentemente como un sistema de lavado de cerebro y de filtro cognitivo reduciendo las capacidades para conectarse con la realidad percibida por los diferentes grupos de interés y asegurando una corriente de enorme potencial destructivo que va incrementando su intensidad y su frecuencia.

Sin pretender que las observaciones presentadas en este artículo sean exhaustivas, discutiremos variadas formas en las que se viene dando esta destrucción de valor. En primer lugar, discutiremos la destrucción de valor a través de la optimización de procesos y su corriente de reducir costos a cualquier precio. En segundo lugar, revisaremos las maneras en las que la innovación coloniza la vida privada y robotiza al ser humano. También discutiremos los procesos de desarrollo personal, capacitación y planes de carrera como medios de destrucción de valor por su “domesticación” de la voluntad y creatividad humanas. Luego desarrollaremos nuestros argumentos alrededor de los procesos de desarrollo organizacional que convierten a las empresas en verdaderas prisiones donde la libertad de acción y pensamiento están coactadas. En quinto lugar revisaremos el impacto negativo de la maximización de beneficios para los accionistas en los demás grupos de interés y finalmente analizaremos las maneras en que se manipula de identidad y voluntad de los consumidores bajo pretexto de maximizar su satisfacción.

Destrucción de valor a través del aprendizaje organizacional

- Optimizando los procesos: ahorros a cualquier precio.
 - Innovación que coloniza.
- Desarrollo personal, capacitación y planes de carrera para mascotas humanas.
 - Desarrollo organizacional en la forma de panóptico.
- Maximizando los rendimientos para los accionistas a costa de los demás grupos de interés.
 - Maximizando la eficacia y eficiencia manipulando a los consumidores.

Optimizando los procesos: ahorros a cualquier precio

Tal como hemos visto en la sección que discutía la creación de valor a través de la optimización de procesos, las tecnologías de control usadas en la organización reducen el poder de los trabajadores e incrementan el poder de los gerentes y empresarios de manera tal que el valor del trabajo dividido tiende a reducirse y con ello la remuneración de los trabajadores. Además, los trabajadores se encuentran en una posición de poder más débil, ya que la flexibilización laboral los ha desprotegido y ha debilitado a sus sindicatos.

En primer lugar, encontramos que el taylorismo tomó el conocimiento de los trabajadores y lo puso bajo el control de los gerentes y sujeto a las máquinas y procesos productivos reduciendo tareas complejas a tareas simples de menos valor. Al reducirse el valor de las tareas, las remuneraciones de los trabajadores han caído creando valor para los accionistas en la forma de plusvalía; peor al mismo tiempo, destruyendo valor para el trabajador (Thompson, 1989).

La destrucción de valor para el trabajador sujeto a modos de producción taylorista empieza por la pérdida en sus remuneraciones que reduce la compensación por el trabajo realizado, aunque el valor total de dicho trabajo se mantenga o aumente en beneficio del accionista. Pero no solo pierde valor el trabajador en términos de su remuneración, peor aún es la destrucción de valor relativa a su experiencia de trabajo. El trabajador encuentra que la expresión de su creatividad se ve eliminada en un proceso de trabajo rígido, sobresimplificado y subdividido en pequeñas partes. La experiencia creativa del artesano no se encuentra más en la experiencia del obrero sujeto al trabajo dividido y estandarizado.

Por otro lado, además de la pérdida de valor por la eliminación de la experiencia creativa del proceso de trabajo, el trabajador también ve mermado el valor de su empleo porque en lugar de formar parte de un equipo humano que convive en términos de igualdad; se encuentra ahora sujeto a un régimen vertical en el que ha perdido derecho a la palabra, a la opinión y a la interacción social. Basta imaginar al obrero de una línea de producción donde se han hecho estudios de tiempos y movimientos, en la cual se tiene establecido un régimen de intensidad que no le permite distraerse ni dedicar tiempo a otra cosa que alimentar la máquina, efectuar un movimiento simple como halar de una palanca, apretar un botón o solo vigilar que todo marche sin contratiempos. La experiencia de trabajo del obrero se ha degradado de manera asombrosa.

Pero no solo los obreros han sufrido una degradación de la experiencia de trabajo. También los trabajadores de “cuello blanco y corbata” se han visto afectados por la corriente taylorista. Más aún ahora con la automatización y el advenimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Los trabajadores administrativos tenían años atrás un estatus superior al obrero, ya que tenían un grado importante de discrecionalidad que resultaba inevitable si se deseaba agilizar el flujo del trabajo administrativo.

Con el advenimiento de las TIC, los trabajadores administrativos ya están sujetos a máquinas (computadoras) que están programadas, de manera que el trabajador solo tiene que alimentar la información requerida para la que hay un “campo” en la pantalla de la computadora. El trabajador no puede tomar en cuenta criterios alternativos a los establecidos en los procesos aprobados e incorporados al programa informático. También, gracias a las TIC, ahora se puede trabajar “en línea” estando el trabajador administrativo sujeto de la vigilancia y aprobación de una autoridad designada que puede ubicarse geográficamente en cualquier lugar del mundo. De este modo se va produciendo una proletarización del trabajo de cuello y corbata.

Incluso los gerentes empiezan a encontrar que sus trabajos se van proletarizando. Las TIC han ocasionado que los gerentes de nivel medio reemplacen a sus secretarías en la producción de documentos y el mantenimiento de archivos. Los gerentes de lugares remotos, especialmente en las organizaciones multinacionales, han perdido poder y autoridad, ya que las decisiones se han centralizado, eliminándose muchas posiciones gerenciales. En estos días muchas gerencias regionales han sido eliminadas, del mismo modo muchas gerencias nacionales también han sido reemplazadas por gerentes continentales que residen en alguna ciudad y viajan con frecuencia a sus demás locaciones.

Las decisiones son cada día más centralizadas en las metrópolis y las autoridades de las casas matrices se hacen cada vez más poderosas; eliminando oportunidades de desarrollo personal a los gerentes locales. Si bien es cierto que los gerentes locales pueden abrirse paso a una carrera global, la verdad es que las oportunidades son más escasas que nunca. Esta centralización e incremento del dominio de las metrópolis no solo afecta las oportunidades de desarrollo de los gerentes locales; también se produce un proceso de aculturación que refuerza las culturas de los países que alojan a los “cuarteles generales” de las empresas multinacionales, lo que tiende a renovar procesos coloniales, de los cuales hablaremos más adelante (Coriat, 1991; Gramsci., 1973; Hobsbawm, 1988; Thompson, 1989).

Más allá del fordismo encontramos en el toyotismo una flexibilización laboral basada en el concepto del “mercado laboral desregulado”. Adoptando el criterio de que el trabajo debe venderse en este supuesto mercado bajo las condiciones y garantías de la ley de la oferta y la demanda, se ha puesto a los trabajadores a negociar con los empleadores en condiciones de debilidad. La desregulación ha significado un conjunto de regulaciones que privan de poder a los sindicatos y a los trabajadores que están sujetos a condiciones peores que cualquier mercancía.

Mientras que las mercancías, incluido el dinero en esta categoría, han recibido la protección de las regulaciones en el sentido de disponer de plena libertad para trasladarse entre mercados internacionales y evitar excesos de poder en mercados restringidos; los trabajadores que venden su fuerza laboral en el mercado no están en libertad de ofrecer su capacidad productiva en otros mercados. Este sistema que se pretende liberal prohíbe la libertad de movimiento a los trabajadores y con ello los sujeta a la voluntad poderosa de los gerentes, quienes están, además, concentrados en procurar máximas utilidades para los capitalistas. Esta situación ha ocasionado una profunda precarización del trabajo y una pauperización del trabajador que se ve empobrecido.

La consecuencia inmediata de esta situación he devenido en el desarrollo de lo que se va conociendo como la sociedad del riesgo (Beck, Ulrich), que entiende a la sociedad como caracterizada por un conjunto emergente de características tales como el trabajo flexible del que hablamos líneas arriba, la pauperización de las clases sociales subordinadas, la complejización y anulación de la lucha de clases sociales, la pérdida de

avances y conquistas sociales por parte de las clases dominadas, el arribo de discursos feministas que procuran una revaloración y liberación del rol de la mujer en la sociedad, el avance de las posiciones ecologistas que pretenden establecer límites al crecimiento industrial y económico, el advenimiento de la promesa autonomista que pretende encontrar en el desarrollo de las TIC nuevas oportunidades de liberación para el trabajador, la universalización de un pensamiento unificador quebrando la cosmovisión moderna, el desarrollo de un sistema de desinformación de la población y el desarrollo de crisis institucionales, precarización del pacto social a nivel de riesgo y convivencia aceptada con las crisis o desastres, ecológicos, industriales y sociales. Todo esto en un contexto de dominación totalizante del capital en la sociedad, afectando a las instituciones educativas y científicas, entre otras (Robles, 2000).

Las condiciones descritas en esta sección pintan una situación donde claramente se aprecia una pérdida de valor para los trabajadores de las empresas y, más allá de ellos, incluso una pérdida de valor para la sociedad en su conjunto.

Innovación colonizadora

En la discusión sobre los aportes de valor de la innovación dijimos que en aquellas empresas que se concentran en las actividades iniciales y finales aseguraban mayores valores agregados y que los países que seguían ese mismo camino en la promoción de su política económica aseguraban para sus poblaciones un máximo PBI per cápita. Obviamente, de manera inversa, si la política económica de un país facilita el establecimiento de industrias de empresas concentradas en las actividades de generación de menor valor agregado, tendremos como resultado un crecimiento empobrecedor.

Actualmente estamos observando cómo se fortalece una división internacional del trabajo donde algunos países se especializan en las labores generadoras de mayor valor agregado y otros países se concentran en las labores de menor valor agregado. Frecuentemente se observa que los países donde se establecen las industrias de menor valor agregado, salientes de los países ricos, han establecido condiciones de desregulación laboral y apertura económica para los productos de los países ricos y lo han hecho bajo el soporte de dictaduras militares apoyadas por la maquinaria de Washington. Ello se constata en el sudeste asiático y en Sudamérica. El caso de Chile, con la dictadura genocida de Pinochet, y el caso del Perú, con la dictadura de la mafia Fujimori-Montesinos, también genocida, son claros ejemplos de esta situación. Es curioso observar que el régimen de “liberalización económica” casi siempre es producto de un proceso de dictadura.

La gestión del conocimiento en las organizaciones establece las posibilidades de generación de riqueza de una empresa en particular y de todo el país en términos más generales. Una gestión del aprendizaje organizacional que limite la creatividad y que limite el alcance de su desarrollo tecnológico, así como el alcance de su cultura de aprendizaje, destruirá el valor potencial de la organización.

Las políticas globalizantes van condicionando también las posibilidades de los países, particularmente si se trata de países que fueron colonias donde sus autoridades tienen una identificación mayor con la metrópoli que con su población indígena. En estas condiciones suele promoverse un desarrollo subordinado a los intereses de las metrópolis imperiales. Un caso ejemplar puede ser el Perú, donde se promueve un desarrollo económico basado en la producción de materias primas, sobre la base de industrias extractivas como la minería. El rol colonial se aprecia con claridad en la legislación de promoción de la inversión en minería que en su capítulo de “servidumbre minera” avala la apropiación de las tierras de las comunidades campesinas a precios

irrisorios, favoreciendo a la gran minería y destruyendo el *modus vivendi* de comunidades indígenas que no están interesadas en la versión occidental de desarrollo.

Evidencias de la vocación imperial-colonial se encuentran, por ejemplo, en el discurso peyorativo que usa el presidente de la República del Perú, calificando de “perros del hortelano” a quienes no aceptan explotar los yacimientos mineros que destruirían el modo de vida de las comunidades nativas, cuyas tierras serían tomadas para beneficio de la gran minería.

Los discursos peyorativos que descalifican una ideología o cultura en particular se usan para generar un aprendizaje que subordine la cultura descalificada a los designios, supuestamente superiores, de la cultura imperial. La repetición en la prensa y en el discurso organizacional de estos discursos cumple un rol colonial a través de procesos sociales de aprendizaje organizacional tales como la idealización de estilos de vida y culturas ajenas, la alienación hacia las tradiciones propias consideradas inferiores y la generación de una “lógica” automática que ya no puede discutirse por resultar “obvio” para todos y que favorece a la potencia imperial y a sus agentes organizacionales (Said; Priyadarshin).

El aprendizaje organizacional sujeto a vocaciones e intereses neocoloniales destruye valor para las comunidades nativas, indígenas y para todos los pobladores de los países que se subordinan a las potencias coloniales. Sus culturas se ven menoscabadas y desprestigiadas, la identidad personal y nacional se debilita, las posibilidades de desarrollo se ven sujetas a la aprobación, nunca completa, de la metrópoli. Las personas y sus países pierden así autonomía para diseñar sus propios caminos de desarrollo y realización.

Desarrollo personal domesticador

La capacitación y los esfuerzos por desarrollar planes de carrera y oportunidades de desarrollo personal en las organizaciones son procesos que a todas luces favorecen la creación de valor. No cabe duda a casi nadie que la capacitación hará de las personas mejores trabajadores, más eficaces y eficientes. Esa eficacia y eficiencia abrirá, en su momento, oportunidades de desarrollo personal a cada trabajador en función de sus propias competencias y compromiso.

A pesar de lo obvio de los beneficios, y quizá por ello mismo, debemos mirar la capacitación y los demás procesos de aprendizaje organizacional, deliberados y sostenidos, con cautela. Frecuentemente podremos encontrar que estamos ante circunstancias paradójicas y ambiguas, por algo Mark Twain dijo “nunca le he permitido a mi escuela interferir con mi educación”. El mismo Twain percibía algo enrarecido en los procesos educativos.

De manera similar a Twain encontramos que autores de liderazgo reconocidos en el mundo empresarial han elevado sus voces de alarma con referencia al efecto pernicioso de la capacitación. Así encontramos que “nuestro sistema educativo es mejor capacitando que educando y eso es desafortunado [...] la capacitación es buena para las mascotas porque nosotros necesitamos su obediencia [...] a las personas la capacitación las lleva al nivel más hondo” (Warren Bennis). Palabras tan duras en contra de la capacitación nos recuerdan el inmenso poder de quienes adoptan la autoridad de “enseñar” a los demás las formas “correctas” de hacer las cosas y de “vivir” la vida.

Investigando sobre los efectos de la capacitación organizacional encontré que muchos trabajadores recientes las prácticas a las que son sometidos por los capacitadores en representación de las jerarquías de sus empresas. Las conclusiones a las que arribó un grupo de trabajadores de nivel profesional de una empresa de

telecomunicaciones multinacional, respecto de su experiencia con la capacitación fueron:

La capacitación en una empresa multinacional de telecomunicaciones

(según sus profesionales y gerentes de nivel intermedio)

1. Monólogo.
2. Demasiada lectura.
3. Teórica.
4. Capacitación en temas que no agregan valor en la persona o en su actividad.
5. No se detectan necesidades reales de capacitación.
6. No hay medición de resultados.
7. Capacitación por el título.
8. Demasiadas horas.
9. Facilitadores o capacitadores con el mismo nivel de conocimiento, sin actualizar.
10. Capacitación sin consecuencias.
11. Capacitación masiva.
12. Capacitación por cumplir con el presupuesto.
13. Capacitación sin herramientas adecuadas.

Las características asociadas a la experiencia de capacitación ofrecida a trabajadores profesionales y gerentes de nivel intermedio que se presentan en el cuadro que antecede, nos revela que los procesos de capacitación suelen estar más centrados en objetivos e intereses ajenos a los del trabajador y lejos de aportar valor, destruyen la imagen del aprendizaje y de los procesos de soporte al mismo.

De manera similar, al preguntarse a un grupo de profesionales y gerentes jóvenes sobre las características de una experiencia educativa deseada, que fuera alternativa a lo dominante en sus experiencias previas, presentaron las ideas que se presentan en el cuadro siguiente:

Propuestas sobre una educación alternativa

(deseada por profesionales y gerentes jóvenes)

1. El facilitador fomenta la discusión, el sentido crítico y comparte las experiencias de cada individuo para llegar a una conclusión.
2. La aplicación de nuevas estrategias metodológicas, como la aplicación de casos, permite el desarrollo de habilidades como el análisis y síntesis.
3. Es llamada también educación para adultos.
4. Comunicación horizontal: se da del profesor a los alumnos y entre ellos mismos.
El proceso de aprendizaje se basa en la estimulación de la comunicación, la interacción, el intercambio de ideas y experiencias.
5. Investigación: cada uno es responsable por adquirir nuevos conocimientos para compartirlos con el resto y enriquecer la experiencia general del aprendizaje.
6. Brinda mayor apertura para adquirir y compartir información de manera continua, además permite modificarla y mejorarla.

Las demandas sobre las experiencias educativas y de aprendizaje son claras en mis investigaciones. Aunque las experiencias y expectativas no son uniformes, tiende a considerarse que la educación y la capacitación resultan ser alienantes, es decir, son procesos directivos ajenos en alguna medida importante a los intereses de los participantes. Las demandas, por otro lado, se concentran en oportunidades de participación más democrática y donde se pueda ejercer crecientes grados de autonomía,

enfocándose en contenidos vinculados a la experiencia de vida de los participantes (Castellano, 2007a; Castellano, 2007b).

Desarrollando prisiones organizacionales

En secciones previas hemos visto cómo se usa el concepto y prácticas de desarrollo organizacional para generar crecimiento económico de la organización y particularmente un crecimiento centrado en maximizar los beneficios para los accionistas. De manera similar, los países usan el concepto de desarrollo como si el mero crecimiento económico fuera a corresponderle. Pero este enfoque de crecimiento acelerado y permanente, además de proveer de oportunidades de enriquecimiento para los empresarios y los inversionistas, de proveerle de oportunidades de empleo a los trabajadores, de proveer de recursos a los aparatos estatales, y de proveer de productos a los consumidores; genera daños en el medio ambiente, en las comunidades y en las personas que no suelen ser tomados en cuenta al hacer los balances y estados financieros.

La cultura gerencial/empresarial de crecer a todo costo, de “exportar o morir”, de “crecer o morir”, ha llevado al mundo al borde del desastre. Los reportes científicos muestran que el calentamiento global está ocasionando ya daños irreparables a la vida de las personas y de las comunidades. El incremento del poder de las tormentas ha sido asociado al calentamiento global, el cual se cree es producto de la emisión de gases de efecto invernadero por parte de las industrias de los países industrializados. Sin embargo, los países industrializados tienen pobres intenciones de corregir el daño o de evitarlo en el futuro. Las empresas responsables no asumen su responsabilidad más allá de declaraciones líricas.

No obstante, el problema se agudiza y los reportes de connotados científicos de la NASA y otras instituciones permite predecir consecuencias aún más desastrosas con el incremento del nivel del mar que se produciría si mantenemos el nivel de emisiones de gases actual (James Hansen, 2006, 2007). Uno se pregunta cómo es posible que las empresas y los países dirigidos por las mentes más brillantes y mejor entrenadas puedan mantener una posición tan rígida e irracional frente aun problema tan serio. La respuesta está, al menos en parte, en la educación que reciben los gerentes y empresarios. La respuesta está también en la cultura, aprendizaje organizacional por excelencia, que se cultiva en muchas organizaciones empresariales y en muchas escuelas de negocios de todo el mundo.

Estamos viviendo una crítica situación, numerosos autores en gerencia de crisis advierten de los peligros de la creciente destructividad de las tecnologías actuales, tanto industriales como organizacionales. Es un hecho que no puede ser negado ni ignorado. Así lo declara Lerbinger, al decir que “debido al hecho de que las crisis se van haciendo cada vez más frecuentes, visibles y calamitosas, las organizaciones no pueden hacer otra cosa que aceptarlas como una realidad inevitable que debe de ser considerada en el planeamiento y la toma de decisiones” (Lerbinger, 1997).

Otros autores coinciden declarando que “estamos experimentando una ola de crisis en una escala nunca antes vista, ellas son diferentes a las crisis del pasado tales como terremotos, tornados o inundaciones. La mayoría de las crisis de hoy son causadas por el ser humano. Crecientemente, las crisis son causadas por intervenciones criminales tales como la adulteración de productos o por errores en el diseño, mantenimiento, errores de operación, valores y cultura inhumanos, etcétera” (Pauchant y Mittroff; 1992).

Pero “no solo la frecuencia de las crisis organizacionales está aumentando, también aumenta en un grado alarmante el poder destructivo de estas crisis. La

destruictividad de tecnologías modernas tales como la usada en plantas nucleares, industrias químicas y de la construcción*, incrementan el riesgo de daño a un gran número de personas**” (Castellano, 1999). Las crisis de las que hablamos incluyen los desastres industriales que afectan la vida de los trabajadores tanto como de los vecinos de las plantas industriales o de los vecinos de las zonas por las que transitan los transportes. El accidente de un camión cargando mercurio, en el norte del Perú, afectó la salud de numerosos vecinos, el derrame de petróleo del Exxon-Valdez dejó a los pescadores de Alaska sin trabajo por cerca de un año, sin contar la muerte de miles de aves y otras especies. Pero estos accidentes no son excepciones, se repiten con cada vez mayor frecuencia y mayor potencial destructivo.

En el Perú hemos vivido los infiernos de la discoteca Utopía, donde se hicieron malabares con fuego en un lugar plagado de materiales inflamables y sin equipos contraincendios. En el Perú también vivimos el infierno de Mesa Redonda, zona comercial donde un incendio causó la muerte de numerosas personas debido a un comercio descontrolado e inseguro de juegos pirotécnicos. Lo peor de todo, un siniestro volvió a ocurrir cerca a Mesa Redonda, luego de varios conatos de incendio, debido a la irresponsable manera de manejar los productos y las conexiones eléctricas. Las cifras se hacen aún más graves al tener en cuenta las consecuencias de los accidentes del transporte público, que ocasionan más muertes que la guerra terrorista y antiterrorista. Según el reporte de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación, la guerra subversiva-antisubversiva en el Perú ocasionó un promedio de 2.500 muertos al año, en sus peores momentos; mientras que los accidentes del transporte público cobran en promedio más de tres mil muertes al año en el Perú; y no hay mejora alguna (CIDATT; Castellano, 2006a; Castellano, 2003b).

Uno pensaría que estos accidentes no tienen nada que ver con el aprendizaje organizacional. Sin embargo, es la adquisición de normas de conducta y de patrones o estándares de calidad, junto con los bloqueos al aprendizaje y la represión, lo que va llevando a esta destructividad y propensión a las crisis. Los procesos de adquisición de conductas, o de limitación de ellas, consiste justamente en el aprendizaje organizacional. Al menos en parte de él, una parte importante y crítica del aprendizaje organizacional que se manifiesta como culturas organizacionales y que se promueve a través de procesos simbólicos.

La cultura organizacional se entiende frecuentemente como “un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado mientras aprende a resolver sus problemas de adaptación externa y aquellos de integración interna [...] Supuestos que han trabajado con suficiente eficiencia para ser considerados válidos, y por eso son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas planteados” (Edgard Schein, 1985). Se considera que las culturas organizacionales incluyen las soluciones a los problemas que enfrenta una comunidad, en este caso, la comunidad que forma una organización. Un mundo en el cual los patrones de conducta incluyen una propensión a las crisis y desastres nos muestra que los problemas definidos están centrados en intereses ajenos a las consecuencias que afectan a la sociedad.

Lamentablemente, en las empresas se suele entender dentro del rol de los gerentes el de liderar la cultura organizacional. Lo cual, en principio, no tendría nada de malo. Pero si incluimos en nuestro análisis que los líderes de las culturas organizacionales son las mismas personas que vienen generando una crítica situación o una verdad incómoda, como la llama el político estadounidense Al Gore, debemos reconocer que la raíz de las crisis de seguridad se asocia íntimamente a la cultura empresarial. Encontramos también que la propensión a las crisis y desastres tiene una

alta probabilidad de perpetuarse y, en este proceso, se vienen perdiendo miles de vidas humanas junto con un potencial colapso ecológico y de frustraciones constantes del anhelado desarrollo.

Cultura organizacional

“Un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado mientras aprende a resolver sus problemas de adaptación externa y aquellos de integración interna supuestos que han trabajado con suficiente eficiencia para ser considerados válidos, y por eso son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas planteados”.

(E. H. Schein, 1985)

La descripción de esta crítica situación, o de la verdad incómoda, podría bastarnos para trazar un perfil de las competencias dominantes entre los gerentes que promueven con sus acciones de negocios y dirección esta situación. No obstante, vale la pena conocer qué es lo que piensan al respecto los propios educadores de gerentes. La asociación para el avance de las escuelas de negocios de Estados Unidos ha encontrado que “el gerente americano está orientado al corto plazo. Es cuantitativamente ingenuo, adverso al riesgo, egocéntrico, deficiente en ética y lealtad, impaciente por promoción y ascensos, sobrepagado” (AACSB, 1985). Semejantes competencias, o incompetencias, explicarían ampliamente la corriente destructiva observada y discutida líneas arriba.

El gerente americano

“Está orientado al corto plazo. Es cuantitativamente ingenuo, adverso al riesgo, egocéntrico, deficiente en ética y lealtad, impaciente por promoción y ascensos, sobrepagado”.

(AACSB, 1985)

Las consecuencias de la cultura gerencial y empresarial que describimos afectan de manera clara a grupos de interés de todo tipo, tanto a los trabajadores como a proveedores, clientes, el Estado y los propios accionistas. Se destruye valor para todos ellos y para toda la humanidad. Es más, se destruye valor para las generaciones futuras que recibirán un mundo debilitado y desequilibrado.

Lamentablemente, dado el perfil de los gerentes que deben procesar esta información muestra un alto grado de egocentrismo, ingenuidad, visión de corto plazo, y deficiente ética. Se hace poco probable que la situación pueda cambiar. Más aún cuando la información cuantitativa que manejan, centrada en la rentabilidad de corto plazo, refuerza sus creencias y valores.

Por fortuna, hay oportunidades de cambio también. Muchos gerentes van escuchando las denuncias y demandas que en este sentido se hacen por todo el mundo y particularmente por personajes que ellos valoran en alguna medida. Como sería el caso de Al Gore y de James Hansen, por ejemplo. Además, menos mal, también hay señales dentro de la información financiera de corto plazo que está ayudando a desarrollar la conciencia crítica. Si observamos las consecuencias del manejo puramente financiero de las fusiones, ignorando el impacto de las culturas organizacionales, encontramos que se viene destruyendo valor financiero de manera sistemática. Así lo muestran reportes como el de Keith Hammondz, que presentamos a continuación. El estudio de Hammondz muestra que se han destruido valor por billones de dólares en los procesos de fusión y que ello se debe al enfoque de análisis usado en la toma de decisiones, un enfoque que menosprecia el rol de las culturas organizacionales

Fusiones	Año del tratado	Valor creado o destruido a julio de 2002, en dólares
AOL / Time Warner	2001	-148 billones
Vodafone / Mannesmann	2000	-299 billones
Pfizer / Warner Lambert	2000	-78 billones
Glaxo / Smith Kline	2000	-40 billones
Chase / J.P. Morgan	2000	-26 billones
Exxon / Mobil	1999	-8 billones
SBC / Ameritech	1999	-68 billones
WorldCom / MCI	1998	-94 billones
Travelers / Citicorp	1998	-109 billones
Daimler / Chrysler	1998	-36 billones

Keith Hammondz; *Size Is Not a Strategy*; Fast Company; setiembre de 2002; pp. 78-86

Citado en Daft, R.; *Teoría y diseño organizacional*; Thomson; octava edición; 2005; p. 323.

El sistema liberal se precia de promover la libertad y de afirmar que en espacios de libertad es posible alcanzar las más positivas condiciones de vida. En mi estudio reafirmo la convicción de que en espacios de libertad se posibilita la construcción de mejores condiciones de vida para los creativos seres humanos. Sin embargo, encuentro que el sistema liberal que promueve con entusiasmo y compromiso las libertades para los propietarios no las procura con el mismo entusiasmo para otros grupos de interés. La consecuencia de ello es que los demás grupos de interés se ven seriamente afectados y el sistema estaría destruyendo valor para ellos, lejos de crearlo. En este caso podemos observar que la teoría-atribuida, crear valor en libertad, no se cumple y más bien se actúa bajo una teoría-en-uso que manipula y confunde a la población (Castellano, 2004d).

Más aún, se ha constatado que cuando un investigador denuncia una situación que resulta incómoda, una verdad incómoda, para las empresas poderosas; es perseguido y atacado de manera sistemática por todo un aparato que incluye a los ejecutivos de las empresas, a la prensa y al propio Estado. En el Perú, el presidente de la República, Alan García Pérez, llama “perro del hortelano” a quienes no comparten su visión de desarrollo. En la prensa estadounidense se excluye a los estudiosos que traen malas noticias para las empresas. James Hansen declara que, mientras en los medios científicos las voces claman por controlar los gases de efecto invernadero, en la prensa se publica casi exclusivamente las versiones que desacreditan tales interpretaciones de los datos. Es más, Hansen declara que se habría desarrollado el “efecto Mercer”, haciendo referencia al científico que inició el impulso a los estudios sobre el calentamiento global. Los científicos que como Mercer denuncian esta situación ven reducidas y hasta cerradas sus fuentes de financiamiento para la investigación, tanto por parte del Estado como de fuentes privadas.

En la actualidad, estoy explorando alrededor de las prácticas de vigilancia y persecución, como las comentadas líneas arriba, en contra de los académicos,

profesionales, trabajadores y gerentes. En esta búsqueda he podido confirmar que no se trata de una excepción sino de una estructurada política de control que se ejecuta en amenazas y extorsión, y que se promueve a través de alentar la lealtad incondicional como parte de la cultura organizacional y de las prácticas de clima organizacional tanto como de la capacitación. Algunos casos incluyen el sabotaje a profesores que promueven una consciencia crítica, “peligrosa”, para los intereses de empresas poderosas que afectan el medio ambiente o que ponen en peligro a la comunidad y a sus trabajadores. Estas empresas poderosas también controlan a la prensa sobre la base de su poder como “anunciantes” significativos en la venta de espacios publicitarios de los medios de prensa.

Frente a esta situación, vale la pena recordar que el rol de los académicos es, como nos lo recuerda Noam Chomsky, “decir la verdad y exponer las mentiras [...] ha llegado el momento de llamar a la acción a la gente de conciencia. Hemos pasado el punto a partir del cual el silencio es un consentimiento pasivo [...] el silencio es complicidad”. Este rol disruptivo de las corrientes dominantes es demandado también por Vaclav Havel, quien nos lo presenta diciendo que “intelectual debe interrumpir la corriente dominante, debe atestiguar la miseria del mundo y denunciarla, debe ser provocativo e independiente, debe rebelarse en contra las presiones y manipulaciones, ya sean públicas o escondidas, debe dudar de los sistemas de poder y sus encantos” (Havel, citado por Lifton, 1999).

Thomas Khun nos recuerda que, cuando un paradigma es exigido hasta su límite, las anomalías —es decir, la incapacidad de dar cuenta de fenómenos observados— comienzan a acumularse. Algunas de ellas pueden ser despreciadas como errores en la observación, mientras que otras pueden requerir algunos pequeños ajustes del paradigma actual que las explicaría en su momento. Sin embargo, las anomalías podrían ser señal de que el paradigma está obsoleto y se necesita un cambio radical. Se hace necesario desafiar el statu quo para resolver las anomalías de manera que se resuelva la obsolescencia del paradigma dominante.

Kuhn nos recuerda también que “en cualquier comunidad científica hay individuos que se arriesgan más que la mayoría. Son los que, considerando que existe de hecho una crisis, adoptan lo que se denomina una ciencia revolucionaria, intentando dar con alternativas a las asunciones aparentemente obvias e incuestionables en las que se basa el paradigma establecido. El nuevo paradigma propuesto parecería poseer numerosas anomalías, en parte debido a estar aún incompleto. La mayoría de la comunidad científica se opondrá a cualquier cambio conceptual”. Esta situación comprobada en el terreno empresarial demanda que los intelectuales sean valerosos y comprometidos con un rol que debe desvelar situaciones amargas y críticas. El intelectual debe revelarse y rebelarse ante una verdad incómoda. Los gerentes honestos y comprometidos con el desarrollo, a mi humilde juicio, deben hacerlo también a fin de maximizar la creación de valor para todos los grupos de interés.

Ciencia revolucionaria

“En cualquier comunidad científica hay individuos que se arriesgan más que la mayoría. Son los que, considerando que existe de hecho una crisis, adoptan lo que se denomina una ciencia revolucionaria. [...] La mayoría de la comunidad científica se opondrá a cualquier cambio conceptual”.

(Kuhn)

La revisión realizada de procesos de destrucción de valor a través del aprendizaje organizacional nos ha mostrado que en las organizaciones se encuentra con

frecuencia una división internacional que promueve diferencias, divisiones y pauperización de los trabajadores a nivel global. A niveles locales se aprecia una pérdida de remuneraciones producto de la degradación taylorista del trabajo y de la proletarización del trabajo de cuello y corbata. Estos procesos han reforzado la posición estratégica de las metrópolis, centros internacionales de poder económico, tecnológico y militar, regenerando un proceso colonial, neocolonización.

Derivado de estos procesos de neocolonización se aprecia el desarrollo de una crítica situación que se manifiesta en la propensión a las crisis y desastres tecnológicos, o lo que se llama la sociedad del riesgo (Beck) o una verdad incómoda (Gore). Parte importante de esta incómoda sociedad de riesgo es desarrollada por una capacitación alienante, la manipulación a través de teorías-atribuidas ajenas a las teorías-realmente-en-uso, y de procesos de represión caracterizados por la práctica de vigilancia y persecución contra las personas que se atreven a desafiar o develar los mitos y prácticas dominantes.

Poniendo el aprendizaje organizacional a crear valor para todos

Cuando se revisan críticamente las contribuciones de la actividad empresarial, de las políticas estatales que les dan soporte y legalidad, y los procesos de licencia social que permiten su desarrollo y alcance de vigor en un contexto de legitimidad, vale la pena balancear y ampliar los criterios de evaluación para no ser absorbidos por posiciones derrotistas o irreconciliables. Vale la pena repasar las propuestas teóricas del aprendizaje que nos puedan ayudar a poner en perspectiva la situación y la búsqueda de oportunidades de desarrollo. Una iniciativa en este sentido la encontramos en la generación de la propuesta de promover la reflexión transformacional que encontramos en la sección sobre teorías del aprendizaje organizacional.

En este contexto creo que vale la pena profundizar los estudios que muestren los caminos destructivos de la actividad empresarial y de las culturas gerenciales y organizacionales. Un buen ejemplo de esta propuesta sería el testimonio de los profesionales y gerentes de una empresa multinacional de telecomunicaciones presentada en la sección sobre desarrollo personal domesticador.

Sería de gran valor promover la construcción cooperativa de soluciones y proyectos sinérgicos de inclusión social y valoración de la diversidad, como parte de los procesos de aprendizaje organizacional. Un ejemplo de este tipo de producción sería la propuesta sobre una educación alternativa generada de manera cooperativa entre profesionales y ejecutivos jóvenes de diversas organizaciones.

La tarea que debe asumirse es riesgosa y hasta peligrosa. Poderosas empresas y empresarios vigilan y persiguen a quienes se atreven a poner en duda el statu quo que los favorece y privilegia. Los investigadores, académicos, docentes, líderes políticos y profesionales deberán ser valientes y talentosos si van a lograr los cambios radicales que se necesita.

En un contexto de libertad y compromiso con el desarrollo humano, debemos asegurarnos de que son vocaciones democráticas las que nos animan y de que se trata, también, de vías democráticas para lograr los fines del desarrollo. Recordando a Voltaire, debemos estar dispuestos a decirle a nuestros opositores “NO COMPARTO LO QUE DICES, PERO DEFENDERÉ HASTA LA MUERTE TU DERECHO A DECIRLO”. De este modo, el aprendizaje organizacional evitará ser convertido en una colección de recetas para la domesticación y servirá más bien a la transformación y la construcción de una sociedad humana democrática y reconciliada.

Bibliografía

- Beck, U.; 1992; "Risk society: towards a new modernity"; Sage Publications; London.
- Bennis, W.; *On Becoming a leader*; Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company; 1989.
- Bennis, W.; 1994; "On Becoming a Leader"; Perseus Publishing
- Burgoyne, J.; 1997; "Management learning : integrating perspectives in theory and practice"; SAGE Publications; London.
- Chi Hung Kwan; 2002; "Overcoming Japan's China Syndrome"; Shanghai Academy of Social Sciences; Shanghai.
- Castellano Masías, P.; 2007a; "Revolución en la gestión humana"; Business, Junio.
- Castellano Masías, P.; 2007b; "No más capacitación"; Guía del Capital Humano 2007.
- Castellano Masías, P.; 2006a; "Impactos de la cultura gerencial en las necesidades de los grupos de interés"; II Conferencia de Economía Laboral; PUCP.
- Castellano Masías, P.; 2006b; "Diálogo apreciativo en la gerencia del conocimiento"; Nexos – UPC.
- Castellano Masías, P.; 2005; "Empowerment: Promesas, frustraciones y desafíos en el Perú"; Nexos – UPC Agosto de 2005.
- Castellano Masías, P.; 2004a; "La universidad del futuro ... hoy"; Escuela On-line; Octubre de 2004.
- Castellano Masías, P.; 2004b; "Basta de capacitación"; www.hrsperu.com
- Castellano Masías, P.; 2004c; "Creando valor en las empresas"; Escuela On-line; 08 de Junio de 2004.
- Castellano Masías, P.; 2004d; "Gerenciando en el Perú: una visión crítica"; Escuela On-Line; 02 de Abril de 2004.
- Castellano Masías, P.; 2004d "El área de RR.HH. debe asumir un papel estratégico en toda empresa: UNA VISIÓN DE VANGUARDIA"; Diario El Comercio; 26 de Abril de 2004.
- Castellano Masías, P.; 2003a; Management Research: Philosophical and methodological reflections; CLADEA; Conferencia Internacional 2003.
- Castellano Masías, P.; 2003b; "Macrocontext of manegement and organizations"; International Critngal Management Studies Conference; U.K.; <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/postcolonial/Castellano-Masias.pdf>

- Castellano Masías, P.; 2003c; “¿Deberían aprender a investigar los MBAs?”; Escuela Online Año 2; N° 7; 2003.
- Castellano Masías, P.; 2002a; “Competing Crews: Experiential Learning”; 7th Western Academy of Management International Conference.
- Castellano Masías, P.; 2002b; “El compromiso en team building”; Boletín del Círculo de Profesionales en Gestión Humana, Edición N°3-Año II, Mayo 2002.
- Cooperrider, D.; 2000; “Appreciative Inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change”; Stipes Publishing; Illinois.
- Coriat, B.; 1991; “El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa”; Siglo XXI; México.
- Chomsky, N.; <http://www.greatdreams.com/chomsky/chomsky.htm> ;
- Faus, J. 1997; “Políticas y decisiones financieras”; Estudios y Ediciones IESE; Barcelona.
- Gore, A.; 2007; “Una verdad incómoda: la crisis planetaria del calentamiento global y cómo enfrentarla”; Gedisa Editorial; Barcelona.
- Gramsci, A.; 1973; “Americanismo y fordismo”; Riuniti; Roma.
- Hansen, J., 2007: “Climate catastrophe”; *New Scientist*, **195**, no. 2614 (July 28), 30-34.
- Hansen, J., Mki. Sato, P. Kharecha, G. Russell, D.W. Lea, and M. Siddall, 2007: “Climate change and trace gases”. *Phil. Trans. Royal. Soc. A*, **365**, 1925-1954, doi:10.1098/rsta.2007.2052.
- Hansen, J.E., 2007: “Scientific reticence and sea level rise”; *Environ. Res. Lett.*, **2**, 024002, doi:10.1088/1748-9326/2/2/024002.
- Hansen, J., 2006: “The threat to the planet”; *New York Rev. Books*, **53**, no. 12 (July 13, 2006), 12-16.
- Hobsbawm, E.; 1988; “Industria e imperio”; Ariel; Barcelona.
- Kotler, P.; 2006; “Dirección de Marketing”; Pearson Education;
- Kuhn, T.; 1962; “La estructura de las revoluciones científicas”; Fondo de cultura económica;
- Lerbinger, O., 1980. “Crisis communications”. AMACOM, New York.
- Lerbinger, O.; “The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility”; Lawrence Erlbaum Associates, Inc.; New Yersey; 1997.

Mayo, Elton; 1972; "Problemas Humanos de la Civilización Industrial". Editorial Nueva Visión. Buenos Aires.

Nonaka, I. & Takeuchi, H.; 1995; "The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation"; Oxford University Press; New York/Oxford.

Pauchant, T. & R. Douville, 1993. "Current research in crisis management : A study of 24 leading scholars". *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7 (1) 43-66.

Pauchant, T & Mitroff, I., 1992. "Transforming the Crisis Prone Organization". Jossey Bass, San Francisco, CA.

Pauchant, T. & Mitroff, I., 1988. "Crisis prone versus crisis avoiding organizations - Is your company's culture its own worst enemy in creating crises". *Industrial Crisis Quarterly*, 2: 53-64.

Pauchant, T., Mitroff, I., Weldon, D.N. & Ventolo, G., 1990. "The ever expanding scope of industrial crises : A systemic study of the Hinsdale telecommunications outage". *Industrial Crisis Quarterly*, (4) 243-261.

Pauchant, T.; "Crisis Management and Narcissism: A Kohutian Perspective"; A dissertation presented to the Faculty Of The Graduate School University Of Southern California; May 1988.

Priyadharshini, E.; "The Rhetoric of Otherness in the Discourse of Economics : A Postcolonial critique"; Paper presented at the Critical Management Studies Conference, Postcolonialism Stream, 14-16 July 1999, Manchester.

Rapallo, C.; 2002; "La Creación de Valor: una aproximación"; <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/02-11/0211.htm> ; 2007-11-28.

Reaño, M.; ; "Resumen del Foro Value Based Mangement: la experiencia peruana"; <http://www.up.edu.pe/ccv/documentos/ArticuloCCV.pdf> ; 2007-11-28.

Reynolds, M. ; 1997; "Towards a humanist management pedagogy"; in Burgoyne and Reynolds, *Management Learning: Integrating perspectives in theory and practice*; Sage; London.

Robles, F.; 2000; "El desaliento inesperado de la modernidad"; RIL Editores; Santiago de Chile.

Said, E.; 1978; "Orientalism"; Vintage Books; New York.

Senge, P.; 1999; "La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Barcelona: Granica.

Thompson, P.; 1989; "The nature of work"; The Macmillan Press Ltd.; London.

Thompson, P. & Warhurst, C.; 1998; "Workplaces of the future"; Palgrave; New York.

Whetten & Cameron; 1998; "Developing Management Skills"; Addison-Wesley; NY.