



*Estos empresarios...,  
Den Francese*

# Diálogo para el aprendizaje en el aula, empresa y sociedad

Dialogue for classroom learning,  
business and society

José Enrique Rojas Chadid\*

*joserojaschadid@hotmail.com*

*“Sobre el diálogo...Con Poulain el hombre es sonido, con Apel el hombre es lenguaje y con Habermas nos deviene la emancipación social por la comunicación. Habermas se ha planteado la posibilidad de abandonar el paradigma de la filosofía de la conciencia. El paradigma de un sujeto que representa los objetos y que se forma en el enfrentamiento con ellos por medio de la acción....y sustituirle por el paradigma de la filosofía del lenguaje, del entendimiento intersubjetivo o comunicación y el aspecto cognitivo instrumental (estrategia o método) queda inserto en el concepto más amplio de racionalidad comunicativa. Todo se desarrolla en lo que Habermas llama el mundo de la vida que no es más que la cotidianidad del hombre”. José Rojas Chadid.*

## RESUMEN

*La ausencia del diálogo en el aula, empresa y sociedad provienen de estructuras de aprendizaje individualistas, de organizaciones con ausencia de “pavos reales” y abundancia de “pingüinos”, y de sociedades excluyentes. El diálogo es la forma de conectar la interdependencia global y la posibilidad de formar empresas que aprenden.*

## ABSTRACT

*The lack of dialogue in the classroom, company and society come from structures of individualists learning of organizations with lack of “peacocks” and plenty of “penguins” and from exclusive societies. The dialogue is the way to connect the global interdependence and the possibility to form companies for learning.*

*\* Doctorando en ciencias pedagógicas. Universidad de Holguín, Cuba. Magíster en proyectos de desarrollo Universidad del Norte. Docente investigador de la Universidad Autónoma del Caribe, Economista. Universidad la gran Colombia.*

**Palabras Clave:** *Diag-  
lógica. Sujeto- grupo,  
Lenguaje, Emocionar,  
Atractores, Cultura de  
“sálvese quien pueda”.*

**Key words:** *Dialog-  
ue. Subject-group.  
Language. Excite.  
Attractors. The culture  
of “every man for him-  
self”.*

*Recibido:  
Septiembre 2008*

*Aceptado:  
Enero 2008*

Solo como pretexto para presentar algunas consideraciones sobre el ambiente universitario en que nos disponemos al diálogo, planteamos las siguientes afirmaciones:

Los aprehendientes entre ellos no se escuchan, no se apoyan, no se observan, no se hablan en términos académicos, no se conocen como sujetos – grupo. Los aprehendientes en su quehacer académico no dialogan con los autores ni con el docente. Los directivos no conversan entre sí, ni con los docentes, ni con los alumnos, en términos académicos. Las actitudes de los agentes de la comunidad académica en la acción educativa y administrativa de equipo son de iniciativa individualista.

Existen estructuras de aprendizaje que abonan mucho a sostener un ambiente competitivo - individualista (Sálvese quien pueda) entre la comunidad de aprendizaje, en el que se presentan en mayor o menor grado las afirmaciones mencionadas.

Tales estructuras se concretan en situaciones en las que las metas de los alumnos son independientes entre sí, en las que los estudiantes piensan que alcanzar sus metas no tiene nada que ver con los intentos de los demás para alcanzar las propias, en las que el logro de los objetivos del aprendizaje depende del trabajo, capacidad y esfuerzo de cada quien independientemente, en las que no hay actividades conjuntas, en las que solo es importante el logro y el desarrollo individual.

De igual manera, dichas estructuras se evidencian en situaciones en las que los estudiantes piensan que alcanzarán su meta si y solo si otros estudiantes no la alcanzan, en las que los alumnos son comparados y ordenados entre sí, en las que las recompensas que recibe un alumno dependen de las distribuidas entre todos, en las que el alumno obtiene una mejor calificación cuando sus compañeros han recibido poco (Calificar por curva), en las que los demás estudiantes son percibidos como competidores más que como compañeros, en las que son muy importantes el prestigio y los privilegios personales.

Lo anteriormente expuesto es asimilable a una sociedad que alienta una cultura excluyente o de “sálvese quien pueda” en la que se podrá conocer el crecimiento económico pero nunca el desarrollo social (crecimiento más equidad).

El propósito universal de la UNESCO en la 46 conferencia mundial sobre educación cuyo tema es “Educación para todos para aprender a vivir juntos”, le da fuerza y orientación a las intenciones de este escrito. Actuar juntos para aprender a vivir juntos implica la hibridación de culturas en el respeto, y este es el papel que corresponde a la educación en el siglo XXI.

Ahora, reconocernos y desenvolvernos como colectivo, como sujeto – grupo, es característica de una sociedad que alienta una cultura in-

clusiva o de “Todos cabemos” en la que los seres humanos podemos, de manera cotidiana, permanente y autónomamente, generar el desarrollo social, reflejado en que somos más libres, más dignos, porque existe igualdad de oportunidades y podemos vivir en una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

¿Por qué, por ejemplo, las ingenierías que son las que más conciben artefactos novedosos no dialogan con quienes los producen (los empresarios), comercializan y venden (las disciplinas administrativas y de negocios)? ¿Por qué no se establece un diálogo cotidiano y permanente entre profesores y alumnos sobre las competencias a alcanzar y las evidencias que demuestran logros?

### **Considerando lo social como...**

“Un observador sostiene que ocurren fenómenos sociales cuando ve dos organismos en interacciones recurrentes que siguen un curso operacional de aceptación mutua...”

Un sistema constituido por sistemas vivientes que a través de sus interacciones recurrentes integran una red de coordinaciones de acciones en el dominio de aceptación mutua, es un sistema social en ese dominio.

Nosotros existimos como seres humanos en el lenguaje y nuestros sistemas sociales lo son de coordinaciones de acciones en el lenguaje o sea redes de conversaciones. La experiencia nos muestra que nos afec-

tamos unos a los otros, en nuestras corporalidades a través del lenguaje y emocionar durante la conversación” (Maturana, 2003).

Es un hecho. Interactuamos en redes de conversaciones a través del diálogo y las emociones.

Los cambios ocurren como cambios en la red de conversaciones, siendo que los sistemas humanos son conservadores constitutivamente hablando, y se pueden dar por una parte a través del encuentro con otros en una red de conversaciones que nos lo confirman como perteneciente, o a través de la experiencia de situaciones que no le pertenecen. Y a través de interacciones que nos traen reflexiones sobre nuestras circunstancias de coexistencia con otros seres humanos.

Es así como un cambio cultural solo puede ocurrir a través de cambios en la corporalidad de los seres humanos individuales que lo realizan a través de las conversaciones (Maturana, 2003).

Según si estemos conscientes o no de nuestra participación constitutiva en la generación de la realidad que vivimos en cada instante, ejercemos todas nuestras relaciones interpersonales en respeto mutuo, en tolerancia o en demanda de obediencia. Y aceptamos o no la responsabilidad por nuestras acciones y emociones.

En efecto los problemas emocionales que los seres humanos modernos te-

nemos con la sexualidad, con compartir, con la vida doméstica, con la soledad y con la glorificación de las relaciones de poder no provienen de nuestra biología (genética) sino, por nuestra justificación racional de maneras de vivir que restringen nuestra biología básica de animales sensuales, domésticos, conversadores (lenguajeadores) que viven en grupos de interés mutuo.

Ahora, la coherencia lógica de una explicación depende de la razón; pero su contenido, así como el dominio racional en el cual el ocurre, depende del emocionar del observador expresado en su escuchar y en su preferencia por uno u otro criterio de validación para su explicación.

Hacernos dialógicos, no es decir que uno lo es o que el otro no, en nuestro país no es muy común ser dialógico, significa ir de diálogo en diálogo construyendo la experiencia (la cultura del diálogo).....reflejar en nuestras emociones y razones el deseo de propiciar un ambiente amable y adecuado para que aflore el diálogo que activa la acción cognitiva y la inteligencia emocional simultáneamente...

Se ha dicho que somos animales éticos porque somos racionales. Ahora estamos conscientes de que eso no es así. La ética surge en nuestro interés por el otro; no en nuestra obediencia o aceptación de un argumento racional. Nuestro interés por el otro es emocional y no racional.

Las explicaciones pertenecen al dominio de la coexistencia humana y como tales ocurren en conversaciones que demandan una reformulación de la praxis del vivir del observador. Igualmente ocurre con la realidad. En el camino explicativo de la objetividad en paréntesis la realidad y lo real también son proposiciones explicativas de la praxis del vivir del observador que surgen en un quiebre de sus coordinaciones de acciones con otro pero no como su intento de convencer al otro de hacer su voluntad. Por el contrario, en este camino explicativo la realidad y lo real surgen como invitaciones de un observador a otro para involucrarse en la constitución de un dominio particular de coordinaciones de acciones, como un dominio de coexistencia en aceptación mutua.

Lo anterior, siempre es posible en cuanto se pueda escuchar la realidad desde cada agente que está en el ambiente universitario (sin coacción, ni obsesiones mass - mediáticas por la cantidad de personas) y no en la práctica de convencer al otro de hacer nuestra voluntad....se trata de crear la química necesaria o sea un dominio de coexistencia, en aceptación mutua... ¿Cómo se hace?...con un proyecto dialógico en manos de todos, lo sabremos...

### **Necesitamos Pavos Reales en el Reino de los Pingüinos.**

En la metáfora para el desarrollo gerencial (Hateley y Schmidt, 1996), dedicada por ellas a todos los que anhelan volar libremente y mostrar

su verdadero color, y a todos los que tienen la sabiduría de aprender de quienes son diferentes, usted puede identificar una organización de pingüinos, ajena al diálogo constructivo y productivo por lo siguiente:

1. Los altos ejecutivos se ven todos como si fueran al mismo sastre y al mismo peluquero.
2. La literatura institucional de relaciones públicas siempre pone más énfasis en el pasado (patrimonio, gran tradición, clientes leales), que en el futuro (Innovación, técnicas de vanguardia, visión).
3. Propensión a ser conservadores en el vestido, en la manera de pensar y en el comportamiento.
4. Gran proporción de antiguos empleados.
5. La empresa es con frecuencia grande, pesada, predecible y difícil de cambiar.
6. A usted lo consideran un recién llegado hasta que cumple diez años en la empresa.
7. Los ejecutivos en ascenso son simplemente versiones más jóvenes de los que están en la cima del poder.
8. Los adornos del estatus y del poder son visibles y prominentes (por ejemplo, comedores para ejecutivos, autos para ejecutivos, baños para ejecutivos.) Excesivo énfasis en el rango y en el poder dentro de la empresa.
9. La forma se valora por encima del contenido. Un estilo compatible es más importante que los resultados.
10. Pocas mujeres y gente de color

en las posiciones de liderazgo. Los que han llegado allí son los pingüinos más incondicionales para probar su lealtad al orden existente.

### **Una posibilidad que hay que aprovechar desde la complejidad en lo organizacional**

Es posible, a partir del diseño estructural generar las condiciones para fomentar el cambio organizacional. El cambio no entendido hacia la adaptación al medio, sino como un fenómeno propio de los sistemas evolutivos complejos.

Digo que es posible porque las condiciones de diseño tienen implícitos paradigmas “nocivos” para las condiciones actuales en las que deben operar las organizaciones, con una concepción del hombre bastante alejada de la realidad.

La extrema rigidez organizacional, la búsqueda continua de predictibilidad como forma de manejar la incertidumbre y las ansiedades sólo hace que se genere más incertidumbre en un círculo vicioso del que es difícil salir. No se puede perder el tiempo en sistemas de control que limiten la co-evolución del sistema, al contrario, la búsqueda es la generación de espacios de ocurrencia de esto.

No es posible buscar “culpables” de la situación, existen múltiples causas inclusive los propios efectos. Es requerida una reforma en los modelos de ver la complejidad.

Existen modelos estructurales y paradigmas que dan lineamientos a las relaciones posibles en los sistemas, que configuran distintos tipos de atractores. Así las funcionales, divisionales, geográficas sumadas a un paradigma del control o relaciones de poder (condiciones iniciales y perturbaciones respectivamente), orientarán al sistema a un limitado grupo de atractores posibles, sobre todo a los de punto fijo.

“Considero que existen distintas formas estructurales que allanan el camino hacia la vivencia del “quiebre” que permita a las personas, nos permita, darnos cuenta de lo insuficiente que son los modelos de gestión de ayer para resolver problemas de hoy. Considero esto de gran importancia porque quienes dirigen las organizaciones, quienes administran son parte del sistema organizado de tal manera que no son organizaciones jerárquicas, sino heterogerárquicas, computaciones de computación. Reducir los grados de libertad, como objetivo del control, ignora esta condición a partir de asumir una representación objetivista del sistema del que forma parte, deviniendo a los sistemas aún más inestables. No es posible manejar el caos, ni siquiera negarlo y ni siquiera convivir con él, sino que es necesario aceptar el vivir en él, formar parte de su complejidad. Como dice Luhman, los cambios sociales se dan cuando”... (Balandier,1994, p. ) Para ayudarnos, tanto la estructura matricial como la horizontal admiten las acciones en la frontera entre orden y

caos, entonces nos ayudan a resolver parte del problema.

La otra parte del problema es reconocer que no hay un "líder carismático" que salvará al sistema. Es el conjunto social quien tiene las llaves del éxito o fracaso, en el territorio de la supervivencia organizacional. Pero para que el conjunto tenga las condiciones, son necesarios que los eventos que lo hacen posible, como una comunicación abierta a los aportes de cada uno de los componentes del sistema, formen parte del diseño de la estructura. Definirá marcos de referencia distintos, a partir de los cuales las posibilidades, futuros posibles del sistema sean mayores. Vale lo mismo ante la imposibilidad

de lograr una especificación completa y ya hemos visto de la alta sensibilidad de los sistemas a las condiciones iniciales, con lo cual quiero decir que no podremos predecir el futuro del sistema solo "debemos" crear condiciones. No es una política de espera, sino que tenemos la posibilidad de perfeccionar los medios de autoobservación y autodescripción, poniendo en tela de juicio los conceptos de "verdad" que tenemos, sin..." (Balandier, 1994).

Cuando las personas tienen la posibilidad de participar en los cambios, pueden influir en la formación del nuevo sistema social o empresarial o institucional.

La complejidad sugiere que las or-

ganizaciones necesitan explorar sus posibilidades y generar variedad, necesitando tener un conjunto de micro-estrategias que le permitan evolucionar, reduciendo el riesgo de no poder soportar la co-evolución con un entorno cambiante.

Debemos entender que una organización es una entidad capaz de crear nuevos órdenes, de recrearse a sí misma... (Stacey, S/D) y para ello debe iniciar procesos de diálogo que generen líneas de fuga adecuadas para fortalecer la diversidad y con ella los pavos reales que ayuden a convertirla en una organización que aprende.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Carmen. Villacís, José, (1999) "Globalización, Convergencia o Dolarización", Calesa Print, Mayo.
- Andrade, Raiza. (2005). *Hacia una gnoseología del desaprendizaje dialógico cognosciente: Principios para des- aprender en el contexto de la complejidad*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado el día 20 de mes 04 de año 2007 en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-andrade.html>
- Astigarraga, Eneko. (2003) "Análisis morfológico". Este deustuko unibertsitatea donostia – san sebastian. Universidad de deusto.
- Chajin F, Miguel. (1998) *Naturaleza transaccional de la pedagogía dialógica* en Ensayos Disciplinarios. Centro de Investigaciones Universidad Autónoma del Caribe. N° 1. Septiembre.
- \_\_\_\_\_. (2002) Reflexión sobre el paradigma dialógico. En Ensayos Disciplinarios. Revista del Centro de Investigaciones de la Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla. Septiembre del.
- \_\_\_\_\_. (1993) El Desarrollo Humano desde las potencialidades del ser. Mimeo. Barranquilla.
- \_\_\_\_\_. (1998) "Naturaleza transaccional de la pedagogía dialógica" en Ensayos Disciplinarios" Centro de Investigaciones Universidad Autónoma del Caribe. N° 1 septiembre.
- Ferro B, Jesús. (1994). *Modelos innovativos y estrategias para generar cambios en la docencia universitaria*. Monografías Ceres. 23 de julio. No 6. Editorial. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.
- Godet, M. (1998) "Manuel de prospective stratégique", Dunod, 2 tomes. (tome 1: une indisciplin intellectual, tome 2: l'art et la méthode).
- Guattari, Felix. (1994). *La revolución molecular*. Editorial Universidad del Valle. Colombia.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Las tres ecologías*. Editor Gerardo Rivas M. Colombia.
- Mockus, Antanas. (1994). *Anfibios culturales y divorcio entre ley moral y cultura*. Revista Análisis Político. 25 de agosto de 2001. No 21. Editorial Universidad Nacional. Bogotá. Colombia.
- Nalebuff, Barry. (1996) *Branderburger, Adán, Coopetencia*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Llano C, Carlos. (1994). El postmodernismo en la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Rojas chadid, Enrique; Chajin F, Miguel y Otros. (2007). *Didáctica para el desarrollo de una pedagogía dialógica*. Editorial Uniautónoma.
- Rojas CH, José e. (2005). "Gerencia androcrática es retornar al ser humano para la empresa de hoy". Revista Escenarios. Facultad de postgrados. No 5. Editorial Universidad Autónoma del Caribe.
- \_\_\_\_\_. Modelística para el desarrollo de una cultura inclusiva. Documento Modulo Instruccional. Diplomado Gerencia Social. Universidad Simón Bolívar. 2005.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Androcracia Gerencial, retornar al ser humano. Apartes para una didáctica dialógica desde la experiencia del otro*. Editorial Uniautónoma.
- Senge, Peter. (1994). *La quinta disciplina*. Editorial Currency. EEUU.
- Tishman Shari. *Valor agregado: una perspectiva disposicional del pensamiento*. Harvard Graduate School of Education.
- Wind, Jerry. Crook, Colin. *The Power of Impossible Thinking: Transforming the Business of your Life and the Life of your Business*. Editorial: Wharton School Publishing. 2.004. N° Páginas 352. ISBN: 013142502.