

LA PSICOPEDAGOGÍA COMO CATALIZADOR “HUMANIZANTE”  
EN CONTEXTOS LABORALES

JORGE ELIÉCER GONZÁLEZ GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PSICOPEDAGOGÍA  
MEDELLÍN  
2019

LA PSICOPEDAGOGÍA COMO CATALIZADOR “HUMANIZANTE”  
EN CONTEXTOS LABORALES

JORGE ELIÉCER GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Psicopedagogía

Asesora

HILDA MAR RODRÍGUEZ GÓMEZ

Magister en Educación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTREÍA EN PSICOPEDAGOGÍA  
MEDELLÍN

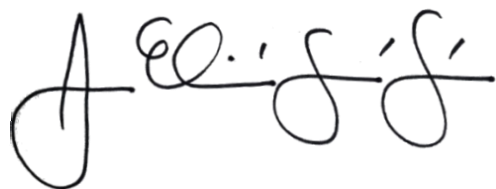
2019

Marzo 26 de 2019

Jorge Eliécer González González

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada”.

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. E. G. G.', with a large initial 'J' and a horizontal line extending through the subsequent letters.

“...Así es que no soy sabio en modo alguno, ni he logrado ningún descubrimiento que haya sido engendrado por mi propia alma. ... Y es evidente que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos los que descubren y engendran muchos bellos pensamientos.”

Platón, 1992, pág. 186

A mis hermanos

## **AGRADECIMIENTOS**

Escribir es una gran responsabilidad y no pocas veces ofrece un escenario de dudas, inseguridades y replanteamientos por las discusiones internas en las que permanentemente se ve inmerso quien se encuentra frente a esta tarea; no es fácil y por eso es necesario el acompañamiento y la comprensión de quienes, por alguna circunstancia, ya sea laboral o académica, también se ven involucrados en la expectativa que se tiene sobre el resultado de quien escribe. Es por eso por lo que siempre existirá el deber “legítimo” de agradecer a todos aquellos que lo hacen posible.

En esta oportunidad, en primer lugar, quiero dar especial agradecimiento a la Profesora Hilda Mar Rodríguez Gómez quien siempre mostró profesionalismo, mirada crítica y respeto por este trabajo; sus aportes fueron invaluable para que se diera este resultado. En segundo lugar, a todo el equipo administrativo responsable del programa Maestría en Psicopedagogía por su comprensión a prueba de fuego y especialmente su paciencia; ellos, en nombre de la Universidad Pontificia Bolivariana, hicieron posible este logro en mi vida profesional; cualquier expresión de gratitud no alcance a corresponder en lo mínimo su generosidad. Mi expresión es de absoluta gratitud para con todos.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. LA EMPRESA: UNA “SOCIEDAD EN LABORATORIO”.	10
2. CONCEPTO DE CULTURA	13
3. ¿ES POSIBLE LA CULTURA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES?	14
4. EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN: UN ESTADO PERMANENTE PARA LA SUPERVIVENCIA	16
5. SISTEMA EDUCATIVO ORGANIZACIONAL	19
6. EL CULTIVO DEL ENCUENTRO Y DEL RELACIONAMIENTO	21
7. CULTIVAR HUMANIDAD A TRAVÉS DE EMPRESAS SIGNIFICATIVAS PARA LA SOCIEDAD; EL GRAN RETO PARA LA PSICOPEDAGOGÍA	24
8. CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	30

## **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es fundamentar la presencia de la Psicopedagogía en los entornos laborales, dando así importancia y sentido a los procesos de aprendizaje que en ellos se desarrollan y se gestionan. Se delimita y se aclara el alcance de la temática proponiendo algunos conceptos pertinentes. La empresa se aborda como un "laboratorio social" en el que se presentan fenómenos de interés como comunidad, cultura, productividad y organización. Estos conceptos se constituyen y parten de un lenguaje análogo utilizado en disciplinas como la biología, la sociología y la antropología para comprender e interpretar el escenario organizacional y productivo desde lo humano y lo social. La supervivencia, a través de la innovación, se muestra como la ignición de una necesidad organizacional urgente de gestionar de manera expedita los procesos de aprendizaje que se experimentan al interior de los entornos laborales. Surge, entonces, el estado de aprendizaje permanente como una solución estratégica y nace el planteamiento de un Sistema Educativo Organizacional. Se expone el "cultivo" del relacionamiento y del encuentro como objeto de gestión de dicho sistema y como escenario para fomentar también el "cultivo" de humanidad a través de empresas significativas; lo que implica la constitución de empresas con propósito y significado para las sociedades y las comunidades en donde se desarrollan. Finalmente, la Psicopedagogía revela su acción dinamizadora en los procesos de aprendizaje dentro de las empresas y su relevancia como un catalizador "humanizaste" en contextos laborales.

## **ABSTRACT**

The aim of this article is to support the presence of the psychopedagogy at the workplace; giving importance and sense to the learning processes that develop and are managed in the organization. It is delimited and clarified the scope of the subject matter proposing some pertinent concepts. The company is approached as a "social laboratory" in which interests phenomenon as community, culture,

productivity and organization are presented. These concepts are constituted and come from an analogous language used in disciplines as the biology, the sociology and the anthropology to try to understand and to interpret the organizational and productive scenario from the human thing and the social thing. The survival, across the innovation, appears as the ignition of an organizational need urgent of managing expeditiously the learning processes that are experienced to the interior of the workplace. There arises the condition of permanent learning as a strategic solution and there is born the exposition of an organizational education system. There is exposed the "culture" of the relationship and of the encounter as an object of management of the above mentioned system and as scenario to promote also the "culture" of humanity across significant companies; what involves the constitution of companies with intention and meaning for the societies and the communities where they develop. Finally, the psychopedagogy reveals his revitalizing action in the learning processes inside the companies and his relevancy as a catalyst "humanizing" in labor contexts.

**PALABRAS CLAVE: PSICOPEDAGOGÍA; EDUCACIÓN; PRODUCTIVIDAD; ORGANIZACIÓN; EDUCACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES; FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

**KEY WORDS: PSYCHOPEDAGOGY; EDUCATION; PRODUCTIVITY; ORGANIZATION; EDUCATION IN ORGANIZATIONS; TRAINING IN ORGANIZATIONS.**



## INTRODUCCIÓN

El presente artículo no pretende entregar fórmulas o soluciones a las inquietudes con las que conviven actualmente las organizaciones empresariales en torno a sus necesidades de gestionar el aprendizaje e influir sobre la conducta o el comportamiento de las personas que la integran, para propósitos productivos.

Más allá de ofrecer modelos que respondan a las inquietudes sobre la forma cómo se debería aprender en ambientes laborales, inclinados un poco hacia posturas como las de Claxton (2001) a través del aprendizaje continuo, el objetivo de este artículo es resaltar y aclarar la misión y el rol de quienes tienen la responsabilidad de “guiar” o “conducir” el aprendizaje en las empresas; se trata de proponer reflexiones que habiliten escenarios de discusión y posibles caminos significativos en la fundamentación de la presencia de disciplinas como la psicología y la pedagogía en un contexto ampliamente necesitado de la mirada humanista.

El propósito que aquí se traza es el de contribuir a fundamentar una presencia formal de la Psicopedagogía en los entornos laborales.

## 1. LA EMPRESA: UNA “SOCIEDAD EN LABORATORIO”.

Darwin, dentro de un contexto biológico, planteó un concepto evolucionista a través de la transformación gradual y la diversificación de las especies gracias a la adaptación y a la supervivencia generando, consecuentemente, una selección natural. Concepto que, de manera equivocada e incluso desafortunada, según el pensamiento de algunos autores como Llinás expuesto en la biografía que de él hace Correa (2017), Maturana & Varela (2004), se pretendió trasladar al contexto de aprendizaje y al campo social, en un intento por justificar el comportamiento competitivo entre comunidades humanas que buscaban la permanencia y la supremacía desde una competencia por recursos para la conservación.

De acuerdo con los autores citados anteriormente, la interpretación resulta equivocada desde un pensamiento eminentemente patriarcal; pues, según ellos, se trataba de un acercamiento entre individuos motivado más por el afecto que por la competencia. “La competencia no genera calidad en el quehacer, y cuando parece que la genera lo que pasa es que las personas actúan desde la seriedad en su acción. La competencia genera mentira y engaño.” (Maturana, 2002, p.63)

Sin embargo, y de acuerdo con los autores ya citados, ante un fenómeno patriarcal, se instaura de manera particular y conveniente una necesidad aparente de ganar el derecho a existir que excusaba las acciones de unos pocos que planteaban la supervivencia desde un ejercicio de la fuerza. Comunidad, supervivencia y fuerza aparecían como conceptos articulados alrededor de la existencia de la humanidad y su legado histórico de perdurabilidad.

Desde un intento descriptivo de la era prehistórica, se pueden consultar registros que plantean la existencia y la expansión de pequeñas comunidades descendientes de homínidos convocados por la recolección y la subsistencia, en donde la clave de éxito para el mantenimiento de la especie era vivir en comunidad. (Carbonell, et al., 2011).

Etimológicamente la palabra comunidad es significativa y esencial para este artículo; según el Nuevo Diccionario etimológico Latín-Español y de las voces derivadas (2010) viene de la raíz latina “*Communitatis, -atis* [communis], *f.*, comunidad; estado o carácter común || sociabilidad instinto social || amabilidad, bondad, afabilidad. *Communis, -e* [cum, munis], *adj.*, común; perteneciente a varios o a todos.”. (p. 138-139).

En la palabra *comunidad* se quiere significar el fenómeno de reunión o alianza de individuos motivados por una búsqueda de seguridad y un escenario propicio para la consecución de intereses; según Eric Hobsbawm en “The cult of identity politics” citado por Bauman (2004): “Hombres y mujeres buscan grupos a los cuales pertenecer, con seguridad y para siempre, en un mundo en el que todo lo demás se mueve y se desplaza, donde ninguna otra cosa es segura” (p. 182).

En un primer momento se podría decir que era determinante para la supervivencia de la especie humana, la cooperación alrededor de una tarea común que generara un sentimiento de seguridad y de logro.

Mucho más adelante, cuando las comunidades comienzan a dividir el trabajo y a establecerse en lugares más fijos, se produce la experiencia del excedente en algunos productos y la escasez en otros; llevando a estas comunidades a realizar acciones de intercambio para suplir necesidades que resultaba “costoso” y a veces imposible solventar de manera autosuficiente; un fenómeno que se conoce como trueque y que se constituye en la primera forma de comercio en la historia de la humanidad.

Lo expuesto hasta aquí ofrece algunas bases para comprender, gracias a los hallazgos “arqueológicos”, el surgimiento de comunidades unidas por un propósito y una necesidad de “asociación” alrededor de la producción para la diversificación y la negociación con un claro sentido de sobrevivencia; por el interés vital de permanencia, surge el “trabajo eficiente y competitivo” y se constituye el intercambio comercial para dar paso a las comunidades productivas.

La experiencia de necesidades dejadas de atender, sumado al ejercicio del intercambio, da como resultado la generación de espacios destinados a la producción; espacios donde se instauran nuevas dinámicas comunitarias alrededor de la producción a mayor escala. Nace, de esta manera, el concepto de “empresa” como comunidad productiva que se consolida alrededor de un propósito común de supervivencia y que se ve reflejada en un ámbito laboral y comercial.

La empresa se podría definir, entonces, como el conjunto de acciones coordinadas en una comunidad, encaminadas a la definición, la gestión y la producción para el intercambio, con un objetivo común: la supervivencia y el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los miembros de esa comunidad bajo estándares, cada vez, superiores. Un *organismo* sistémico y artificialmente constituido para la supervivencia en condiciones productivas controladas y convenientes.

La supervivencia y la preocupación por el futuro se convierten en los focos de atención propios del ser racional que generan un punto de convergencia entre el interés individual y el interés colectivo a través del trabajo; “El futuro era visto como un producto más de una sociedad de productores: algo que debía ser pensado meticulosamente, diseñado, y cuyo proceso de producción debía ser seguido al detalle. El futuro era una creación del trabajo, y el trabajo era la fuente de toda creación.” (Bauman, 2004, p.140)

De esta forma, las comunidades que se consolidan alrededor de un proyecto empresarial, emulan aquellos grupos humanos reunidos en torno a una necesidad básica de sobrevivencia, requiriendo para ello entablar mecanismos de comunicación y cooperación; en otras palabras, una unión asociativa de carácter productivo que, por la naturaleza de sus miembros, ha requerido un tratamiento desde el fenómeno de lo social; pero con características especiales; un grupo que se asocia alrededor de un propósito empresarial, con una exigencia de efectividad y con un mandato de sostenibilidad a través de la innovación, entre muchas otras características.

Una especie de sociedad conformada en *cautiverio* en un contexto delimitado y controlado bajo el cual se quiere estudiar y producir ciertos efectos aparentemente predecibles: una *sociedad en laboratorio* para la producción, con necesidades intrínsecas de desarrollo a través del aprendizaje.

## 2. CONCEPTO DE CULTURA

Con el interés de continuar con la argumentación de este artículo, es importante y se hace indispensable abordar de manera directa el concepto de cultura; para lo cual, acogiéndose a algunos autores clásicos como el antropólogo Edward Burnett Taylor, se podría adoptar elementos para un acercamiento y una definición de cultura (como se citó en Bonte & Izard, 1996): “...ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, y todas las demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.” (p. 719).

El conocimiento, el propósito común, las formas de resolver los asuntos, junto con los distintos rituales que esto implica, constituyen una identidad diferenciada y característica en los grupos humanos en cualquier escenario; elementos significativos para una posterior y posible definición del concepto de cultura en la organización laboral.

Igualmente, Linton (1972) propone la cultura como: “la suma total de las ideas, las reacciones emotivas condicionadas y las pautas de conducta habitual que los miembros de esa sociedad han adquirido por instrucción o imitación y que comparten en mayor o menor grado” (p. 284).

La adquisición de conductas que construyen la cotidianidad y el conjunto de elementos que muestran y caracterizan la cercanía de los individuos de un grupo, denotan también una *identidad* al colectivo que lo diferencia de otros colectivos y que refieren el *cultivo* de unas costumbres y unos hábitos que perduran en el tiempo y se transforman al ritmo de la adaptabilidad del grupo con respecto a un contexto que es también cambiante.

La cultura será entonces ese resultado complejo, producto de la convivencia y la participación de los individuos que se encuentran y se relacionan en una comunidad. Un resultado que se adquiere y se manifiesta a través de las “formas” que se comparten, se cultivan y se heredan en el tiempo. Estas formas son perfectamente identificables ante otras realidades sociales que se consolidan siguiendo la misma dinámica y son reconocidas como *otra* identidad cultural.

### **3. ¿ES POSIBLE LA CULTURA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES?**

Las definiciones abordadas en el anterior título se plantearon ante la necesidad de apelar a conceptos que suelen utilizarse más en el discurso sociológico y antropológico, con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes “fenómenos humanos” que se presentan dentro de las organizaciones y generar así, un lenguaje que de manera análoga pueda dar sentido y explicar lo que sucede en este contexto que no deja de ser eminentemente humano y social.

Siendo consecuentes con lo anterior, se podría decir en este escenario que las comunidades de seres humanos reunidas en organizaciones productivas presentan comportamientos tales como: formas de hacer las cosas a través de procesos, creencias y propósitos comunes y hábitos en general que tienen cierta concordancia con el concepto de cultura.

Sin embargo, y citando un texto que hace referencia a Pierre Bourdieu, Bauman (2013) hace referencia a la fuerza “socialmente conservadora” (p. 12) de la cultura (planteamiento que suele presentar concordancia en distintos autores y que también se adopta en este artículo por la evidente necesidad de una acción conservadora para el mantenimiento y estabilidad de una identidad cultural en el tiempo), no se puede dejar de lado, en este artículo, la conciencia de que para el concepto de cultura organizacional representa una contradicción en su contexto real; ya que es esencialmente cambiante y con exigencias permanentes de innovación y transformación.

Frente a esta realidad, para efectos de este escrito, se propone una postura conciliadora en esta aparente divergencia entre conservación e innovación, a partir de un planteamiento expuesto por el mismo Bauman cuando habla de una modernidad líquida, en donde la cultura es subyugada por la lógica de la moda caracterizada por dos anhelos: de seguridad y de libertad; anhelos que necesariamente deben coexistir para habilitar el cambio y la transformación. (Bauman, 2009).

De esta manera, ante un concepto más “expandido” de cultura, y muy a propósito de un elemento igualmente significativo para la organización como lo es el de identidad, se puede aprender del planteamiento de exigencia de la cultura expuesto por Bauman (2013): “La cultura omniabarcadora de hoy exige que adquiramos la destreza de cambiar nuestra identidad (o al menos su manifestación pública) con tanta frecuencia, velocidad y eficacia como cambiamos de camisa o de medias.”. (p. 28).

En esta misma dirección, una forma interesante de abordar una posible “realidad cultural” dentro de las organizaciones nos la ofrece también el mismo autor al plantearnos la función de la cultura de la siguiente manera: “La función de la cultura no consiste en satisfacer necesidades sino en crear necesidades nuevas, mientras se mantienen aquellas que ya están afianzadas o permanentemente insatisfechas.” (Bauman, 2013, p.21). Una definición, para el propósito de este artículo, muy alineada con la naturaleza conveniente y pragmática de las organizaciones laborales.

Así pues, el concepto de “cultura” apostillado a las organizaciones, entrega un “escenario” contextual útil y práctico que hace factible la gestión y el acompañamiento de los procesos de aprendizaje a través de una intervención psicopedagógica (necesidades experimentadas por seres humanos en un marco “sintético” de sociedad). Un contexto que por su naturaleza “sintética” requiere de nuevas reflexiones y análisis que aporten a la construcción de herramientas novedosas de evaluación y modelación desde la Psicopedagogía.

Harris y Ogbonna (1998), destacan dos perspectivas de la cultura organizacional que, con base en los planteamientos de Martin (1972), permiten

dos visiones, quizás complementarias de *cultura organizacional*. Veamos. En la primera, la presentan como una variable de las *empresas* que tiene el propósito de ayudar a esa *comunidad* a dar sentido a su mundo social; es decir, a comprender las metas y propósitos que les vinculan como comunidad, como se ha anotado antes. La otra versión de cultura organizacional, está referida a su valor para emprender estudios de investigación social<sup>1</sup>.

Para este artículo, resulta conveniente encontrar una síntesis de ambas posturas, entre un set de comportamientos, valores y creencias que sirven como elemento para la cohesión humana, y una concepción necesaria para la construcción de propuestas, como la del Sistema Educativo Organizacional que se presenta al final. El punto de articulación de estas dos posturas está del lado del aprendizaje, instrumento básico para la construcción, reconstrucción y deconstrucción de la cultura para enfrentar los cambios y responder a las demandas del mercado y de la empresa.

#### **4. EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN: UN ESTADO PERMANENTE PARA LA SUPERVIVENCIA**

En el mundo actual, las organizaciones se enfrentan a un reto de sostenibilidad que se hace cada vez más exigente en una era de comunicación y avance tecnológico que cambia los escenarios hasta el punto de crear realidades siempre diferentes en tiempos casi imperceptibles. Estos escenarios exigen de los equipos de trabajo, el desarrollo ágil de habilidades que correspondan a las demandas planteadas por dichas realidades y que le permitan a la organización permanecer en el tiempo.

---

<sup>1</sup> La cita del artículo es la siguiente: "First, there are those studies which define culture in terms of its utility as an organizational variable or the purpose it serves in helping organizational members make sense of their social world and cope with problems of adaptation (see for example, Harris, 1996; Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1983; Schein, 1992). Second, there are those studies which describe culture primarily in terms of its merit as a tool of social research (see, Kreps, 1984; Smircich, 1983b; Zamanou and Glaser, 1994). (Pág. 105).



De lo anterior se deduce la necesidad de intervenir y fortalecer desde la flexibilidad, la efectividad y el alto desempeño, a una colectividad enmarcada en una “cultura organizacional” que, como ya se ha mencionado, debe ser creadora de novedades y no estática ni cimentada en la mera satisfacción y el confort.

Las organizaciones productivas deben asirse a nuevos conocimientos y nuevas formas de ser y de hacer para asegurar su permanencia en el tiempo. Estas capacidades acompañadas de una superior que las habilite para la adaptación inmediata y el desarrollo efectivo de condiciones competitivas; capacidades que les ofrezca una posición privilegiada dentro del escenario retador al que siempre tendrán que enfrentarse.

En este sentido, autores como Senge (2015) proponen el ejercicio de distintas “disciplinas” en las organizaciones, resaltando especialmente el desarrollo del “pensamiento sistémico” como una capacidad de concienciación indispensable para lograr trascender la realidad estática que tan tentadoramente ancla a las organizaciones y que las podría condenar a su extinción.

En esa misma dirección, Claxton (2001) advierte sobre la importancia de gestionar la incertidumbre como una de las principales génesis del aprendizaje; incertidumbre a la que siempre se verán enfrentadas las organizaciones y las empresas y que más temprano que tarde tendrán que resolver para poder avanzar y mantenerse en el medio en el que se desenvuelven. Podría construirse una máxima que en esencia expresaría: aprende rápido para permanecer.

Se podría decir, siguiente a Pozo (2016) que se trata de insertarse en una *nueva cultura* del aprendizaje, en el que éste se caracteriza por ser *urbi et orbi* (pág. 42), *dialógico y cooperativo* (pág. 54), pertinente y útil para reinterpretar los cambios del mundo, el entorno y las prácticas; por ello, se propone que este aprendizaje, base del SEO, contemple dos aspectos centrales. De un lado, lo que Delors (1996) denominó los 4 pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir juntos. De otro lado, tomar aquello que Longworth (2003) desarrolló, a partir de los aportes de Faure en 1973, sobre *aprendizaje a lo largo de la vida*.

Aprender será, entonces, para las organizaciones, el resultado de resolver la incertidumbre de manera sistémica y efectiva con objetivos de supervivencia; un asunto que debe constituirse en una responsabilidad permanente de cada individuo que compone “la comunidad laborante” *so pena* de poner en riesgo su viabilidad o de ser excluido de la misma; pues,

“Las nuevas competencias que se necesitarán incluyen “cómo aprender nuevas habilidades y conocimientos” -no las “nuevas habilidades y conocimientos” en sí mismas, sino las capacidades para dominar lo que aún no podemos considerar -y también “cómo hacernos cargo de nuestro propio aprendizaje”, “cómo enfrentarnos a los cambios que se nos presentan, “cómo manejar el riesgo y la incertidumbre” (Claxton, 2001, pág. 348).

Sin embargo, dicha comunidad, por su carácter social, requiere de una acción adicional no menos significativa que es socializar lo aprendido; una acción eminentemente cooperativa, correspondiente con la esencia misma del concepto comunitario, que fundamenta el trabajo colaborativo edificado desde el aprendizaje compartido y que habilita la innovación dentro de la organización. Y aquí es donde resulta útil y necesario el concepto de *aprendizaje a lo largo de la vida*, porque modifica las formas, los enfoques, los contenidos y las fuentes de aprendizaje. Se trata de convertir a la comunidad (empresa) en receptora/productora de sus conocimientos, mediante la vinculación de la experticia, el conocimiento, la investigación y el despliegue de las prácticas.

Como lo expresa Wenger (2001) en su referencia a las comunidades de práctica cuando menciona un proceso de afiliación que se reproduce constantemente de la misma manera como se originan las mismas comunidades; a través de un legado que se entrega a las nuevas generaciones por medio de la socialización; presentándose el aprendizaje como el resultado de una participación colectiva.

Es así como aprender de manera holística, constituye una competencia a desarrollar para las organizaciones en pro de su transformación y adaptación a los nuevos contextos; una cuestión de sostenibilidad; aprender para configurarse de acuerdo con las demandas de las realidades permanentemente cambiantes.

El interrogante aquí, aunque parezca tácito e innecesario plantearlo por lo ya expuesto, es importante volverlo explícito con el fin de enmarcar su relevancia para la temática que se aborda en este artículo: ¿Será posible sobrevivir en un contexto esencialmente cambiante, sin mantener un estado de aprendizaje permanente?

Si la respuesta al anterior interrogante es la negación, como parece serlo; es urgente abordar desde las ciencias humanas esta necesidad de aprender en las organizaciones; ciencias que tienen los procesos de aprendizaje como su materia central de estudio. Dicha urgencia experimentada desde un paradigma de sostenibilidad organizacional y que finalmente se convierte en un imperativo significativo: aprende para comprender e innovar y sobrevivirás.

En esta reflexión viene muy a lugar la expresión que hace Frankl (2011) cuando dice que “La educación debería ocuparse no solamente de transmitir conocimientos, sino también de refinar la conciencia para que el hombre sea capaz de escuchar en cada situación la exigencia que contiene.” (p.31).

Las empresas entonces deberían de ocuparse de refinar la conciencia a través de un estado permanente de aprendizaje, con el objetivo de poder descifrar la incertidumbre en que vive inmersa y exigida, y así poder garantizar en algún grado su supervivencia.

## **5. SISTEMA EDUCATIVO ORGANIZACIONAL**

Para mantener la capacidad de un estado permanente de aprendizaje, según lo expuesto, las organizaciones requieren hoy más que en cualquier momento histórico, de un “sistema” que le ofrezca el músculo necesario para su fortalecimiento. Este requerimiento, a su vez, conlleva una necesidad de gestión de los procesos que demande dicha capacidad; tema en que aparentemente la organización es “experta” desde su acción administradora.

Se hace aquí referencia a un “sistema” apelando al concepto problemático propuesto por *Peter Senge* que lo define como el resultado complejo de

interrelaciones y sucesos de cambio; definición que describe de manera cercana lo que al interior de las organizaciones se presenta en su devenir cotidiano y que en este artículo ha sido abordado alrededor del fenómeno de la cultura organizacional; “Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones; la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.” (Senge, 2015, p. 88).

Sin embargo, el ser humano, en escenarios de aprendizaje, requiere mucho más que de una “simple” administración de lo humano y su “problemática”; requiere de una mirada profesional de su “estar” en aprendizaje e inmerso en un contexto que ya es muy particular: el laboral; esto es: una gestión humana de los procesos de aprendizaje desde el fenómeno educativo, pero con una orientación claramente productiva.

Esta gestión ha sido históricamente de competencia central para la educación como gestora y orientadora de procesos de aprendizaje, pero ha sido desarrollada principalmente y de manera más profunda en otros contextos.

La palabra educación, en este aspecto y desde su significado etimológico básico, ofrece una descripción significativa a lo que refiere: se trata de una tarea concreta de guía, conducción y de “crianza” de acciones; para el asunto que aquí se aborda, describe el “cultivo” de las formas particulares del hacer en las que se manifiesta lo humano de una comunidad productiva, consolidando su acción emprendedora y caracterizando a los individuos que la componen dándoles una identidad colectiva.

Es por eso pertinente la propuesta de un Sistema Educativo Organizacional (SEO) para las empresas, que se haga cargo (desde la experticia) de gestionar los procesos de aprendizaje a los que se encuentra expuesto el ser humano en su contexto laboral.

Lo anterior con el fin que los seres humanos allí convocados, puedan corresponder de manera coherente y eficaz a los grandes retos que enfrentan por pertenecer a una comunidad a la que decidieron adherirse y en la que

construyen una cultura que heredan, cultivan y están dispuestos contractualmente a consolidar, sostener y perpetuar.

De acuerdo con Schön (1998), se trataría de considerar *una epistemología de la práctica* (pág. 31); es decir, una perspectiva que *documente procesos*, permita dar cuenta de *las lecciones aprendidas*, considerar el valor del hacer cotidiano para hacer de la acción un valor para la reflexión. *Reflexión para y desde la acción*, diría Schön, para llegar a la *reflexión desde la práctica* (pág. 65):

La de reflexión de un profesional puede servir como correctivo del sobreaprendizaje. A través de la reflexión puede hacer emerger y criticar las comprensiones tácitas que han madurado en torno a las experiencias repetitivas de una práctica especializada, y puede dar un nuevo sentido a las situaciones de incertidumbre o que pueda permitirse experimentar. (pág. 66).

Se plantea un SEO más que una formación organizacional (como tradicionalmente se ha implementado) por tratarse de una necesidad estratégica de direccionamiento fundada en el interrelacionamiento, en el cambio y, principalmente, en el conocimiento. Un sistema creador y diferenciador, gracias a la gestión de procesos de aprendizaje que tienen una complejidad distinta a la que plantea los procesos tradicionales, por desarrollarse en un contexto laboral con una naturaleza diferente.

Un sistema transversal que permee e impacte de manera integradora los demás sistemas que componen la empresa como organismo articulado en torno a unos valores, un propósito y una aspiración claramente convenidos. Se habla aquí de un sistema de sistemas; concretamente de un SEO cuya misión consistiría en ser articulador estratégico del ecosistema empresarial.

## **6. EL CULTIVO DEL ENCUENTRO Y DEL RELACIONAMIENTO**

Hasta este momento se ha planteado el entorno laboral en contextos organizacionales, como una muestra visible de un fenómeno social especial en

el que se abordan situaciones no muy distantes a las que se presentan de manera regular en los escenarios cotidianos donde se manifiesta “lo humano”.

Este entorno laboral, en su ambiente controlado, semejante a una comunidad que se edifica en cautiverio, también se asoció a una especie de “sociedad en laboratorio”; un término que en este espacio se estima importante y útil retomar para el desarrollo de este apartado.

Su utilidad se puede evidenciar en el argumento que se expuso y que ayudó a caracterizar e identificar un fenómeno humano colectivo como presupuesto para la posterior fundamentación del concepto de “cultura” aplicado al colectivo empresarial; dando como resultado lo que se denominó convenientemente como cultura organizacional.

Se decía también que esta cultura organizacional conlleva en sí misma una serie de elementos como: costumbres, acciones, lenguajes y creencias, entre muchos otros, que por su esencia de tradición requieren un trato conservador y un aseguramiento de la perdurabilidad a través del legado que sólo puede gestionarse mediante el ejercicio de la enseñanza y del aprendizaje. En este espacio se visualizó el contexto adecuado para las disciplinas que tienen como objeto dicho ejercicio y se propuso la necesidad de consolidar un SEO dentro de las empresas.

Sin embargo, es evidente que los fenómenos que se desarrollan dentro de las comunidades productivas difieren significativamente de aquellos que se reconocen con facilidad en comunidades tradicionales y formalmente establecidas para los procesos de aprendizaje; no es el objetivo profundizar en estas diferencias, pero es importante establecer algunos puntos de apalancamiento que puedan apoyar a este planteamiento.

En principio, se podría enunciar una verdad que no es difícil de aceptar y probablemente no requiere mayor fundamentación; se trata del “encuentro”, una situación real que más allá de ser explicada en su significado profundo, plantea escenarios que tendrán que ser sorteados de manera ineludible por los individuos que deciden vivir en comunidad, y que se acentúa aún más en

aquellas comunidades convocadas por un propósito común de creación y producción, validado momento a momento a través de un ejercicio administrativo de gestión que es inherente a su naturaleza y orientado a su sostenibilidad.

Ante ese gran reto de co-creación al que se enfrentan las organizaciones desde la innovación para la sostenibilidad, se hace importante una revisión de los escenarios de encuentro en los que se edifican las comunidades productivas. Estos escenarios en los que se “afirman” las comunidades, se gestan en una red de conversaciones e intercambios entretejida por el relacionamiento de los individuos.

Luego, el encuentro y el relacionamiento, convocados por un propósito común de creación cooperativa, conforman la esencia del desarrollo de la comunidad productiva; una comunidad que se renueva constantemente y cobra vigencia en aras de su sostenibilidad gracias a los retos que de manera permanente y conjunta resuelve en su contexto de manera colaborativa.

En este punto se puede descubrir entonces el objeto de trabajo de aquel SEO. Este objeto sería la “forma”; es decir, la “forma” cómo los individuos (que componen las diversas subcomunidades organizacionales) realizan sus distintos encuentros y relacionamientos. El mismo Wenger, (2001) lo manifestaba al mencionar que en su concepto de comunidades de práctica se “incluye rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hacer, relatos, gestos, símbolos, géneros, acciones o conceptos que la comunidad ha producido o adoptado en el curso de su existencia y que han pasado a formar parte de su práctica.” (p.110)

La “forma” que aquí se expone y que se menciona en el párrafo anterior, se enseña y se aprende; y se constituye en sí misma como el objeto educativo que debe ser administrado por el ya propuesto SEO.

Dicho objeto de trabajo se gestiona y se orienta desde el aprendizaje con enfoque productivo y con un beneficio estratégico transversal alineado con el propósito organizacional. Se trata entonces de generar cultura organizacional a través del cultivo de los espacios de encuentro y de las maneras particulares y

características cómo los individuos de las comunidades productivas se relacionan. Un cultivo que puede ser la manera más directa de construir cultura.

Es así como ese SEO se consolidaría como el sistema integrador que estudiaría, analizaría, diseñaría y gestionaría todas las formas de encuentro y relacionamiento que se producen al interior de una organización; un propósito educativo–productivo profundamente estratégico que, como se afirmaba en el anterior párrafo, edifica de forma directa la identidad y la cultura organizacional.

El reto aquí será entonces el de constituir comunidades productivas cada vez más efectivas en el tiempo, gracias a empresas que administran y cultivan su cultura organizacional por medio de la administración de sus propios procesos de aprendizaje fundamentados en el encuentro y en el relacionamiento. Todo esto como resultado de la gestión de un SEO bien configurado y formalizado dentro de la estructura organizacional.

## **7. CULTIVAR HUMANIDAD A TRAVÉS DE EMPRESAS SIGNIFICATIVAS PARA LA SOCIEDAD; EL GRAN RETO PARA LA PSICOPEDAGOGÍA**

El avance de la humanidad a través de su historia ha estado enmarcado por la forma cómo ella misma resuelve los retos que le sugiere la necesidad de transformar el medio en que se desarrolla para asegurar su subsistencia. Esto como resultado de su capacidad racional y creadora altamente diferenciadora, y de su capacidad de asociación alrededor de propósitos comunes que se convienen entorno a unos intereses.

Partiendo de una realidad inicial modificable, la comunidad se proyecta hacia una realidad aspiracional que es programada a través de la ejecución de unas acciones que se articulan de manera colaborativa y alineada.

El emprendimiento de acciones conjuntas para el bienestar y la mejora de la calidad de vida, cobran así sentido para las sociedades que buscan su máximo desarrollo; es por eso que el carácter “significante” es determinante para una



asociación efectiva; cuando una comunidad pierde el sentido y el significado de su existencia se desarticula su hacer y desaparece; los individuos que se desligan del “supuesto propósito”, buscarán nuevas comunidades en dónde puedan sentir ese significado que los moviliza y los alienta a sumar esfuerzos.

Es por eso por lo que las preguntas, que desde lo estratégico los directivos de las organizaciones se plantean, vienen cambiando en esa búsqueda de sentido tan promulgada por Frankl (2004) en los individuos y a la que no escapan los colectivos humanos. En aquel encargo de sostenibilidad que hace parte de las principales responsabilidades de los líderes, las reflexiones que se plantean éstos toman otros rumbos.

Es el caso de Carlos Raúl Yepes, líder de una reconocida entidad financiera que asumió retos importantes de transformación en su gestión: “Nos preguntábamos constantemente qué nos movía en la vida, qué justificaba lo que hacíamos, a qué le dábamos valor.”. (Yepes, 2017 p.79)

De aquí que, reunirse en torno a una “empresa”, no es un asunto tan sencillo como sumar esfuerzos para producir en contraprestación por un salario; si crear cultura implica el cultivo de unas formas particulares de convivencia que imprimen carácter a un colectivo, crear empresa implica cultivar comunidades que se encuentran y se relacionan alrededor de propósitos significativos para la sociedad donde surgen y se constituyen.

Si no es así, se estaría hablando de una forma de sometimiento y de esclavitud; de una sociedad esquizofrénica incapaz de autodeterminarse que se reúne en el sinsentido y que ha “perdido la razón” colectiva. Sería un absurdo humano en lo colectivo; una contradicción que ameritaría intervención, rediseño y redireccionamiento; finalmente reeducación.

El mismo directivo, anteriormente citado, reconocía y afirmaba: “Cada vez más las sociedades cuestionan la manera en las que las empresas obtienen sus ganancias, en qué las invierten y cuál es su rol como actores sociales” (Id. p. 79).

Desafortunadamente las dinámicas laborales, en no muy pocas empresas, han llevado a la desnaturalización de lo humano y a la cosificación de los

individuos respondiendo de manera inmediatista a un ritmo frenético impuesto por las mismas tecnologías de invención “humana”. En este escenario, se diría que aparentemente los humanos le apuestan a una forma de vivir que tiende a desdibujar su propia naturaleza.

Es por eso por lo que hoy, más que nunca, el contexto productivo requiere una intervención urgente de las ciencias que ayuden a rescatar y restaurar el sentido de lo humano en lo comunitario; una “reeducación” de la cultura laboral en el sentido que se ha planteado en este artículo.

El ser humano se encuentra en un estado permanente de aprendizaje que se hace más evidente en lo laboral y que muchas veces se pierde de vista por el foco que se hace a los escenarios tradicionales del aprendizaje. La forma cómo se aprende a vivir en comunidad productiva, implanta una nueva “ecología” social; un “ecosistema” que debe ser cuidadosamente diseñado y gestionado para la viabilidad y la sostenibilidad de lo humano.

Es por eso por lo que para ese SEO que se plantea en este artículo, sería determinante la presencia de la Psicopedagogía como disciplina estratégica y rectora de la educación que pueda orientar los procesos de aprendizaje que se desarrollan en los contextos productivos. Siempre, en las organizaciones laborales, se requerirá de una mirada integral y articuladora que le dé sentido humano al quehacer de sus comunidades y las construya a través del aprender.

Los procesos de aprendizaje en el ámbito laboral necesitan ser gestionados desde lo humano y no tanto desde el producto; y existen ciencias dotadas con las herramientas apropiadas para orientar aquellos encuentros y relacionamientos que se gestionan, con el fin de constituir verdaderas comunidades para la producción con significado coherente, racional y sobre todo humano para las sociedades. Se trata de cultivar humanidad en las sociedades interviniendo educativamente las comunidades productivas.

Es así como la Psicopedagogía se convierte en un catalizador humanizante para los contextos laborales, interviniendo, desde un Sistema Educativo Organizacional, los procesos de aprendizaje que se desarrollan en sus

comunidades, y realizando una labor dinamizadora a través de una Psicopedagogía del encuentro y del relacionamiento; que no es más que el cultivo de humanidad en las empresas; una acción con significado coherente para la sociedad, que le dé sentido a su “razón de ser” y que finalmente la impacte construyendo comunidades verdaderamente humanas.

## 8. CONCLUSIONES

Las comunidades laborales en su contexto generan una serie de fenómenos y acciones semejantes a las que culturalmente se presentan en sociedades que de forma “natural” surgen; y esto debido a que los seres humanos sólo se pueden relacionar de la manera que han aprendido en su entorno nativo reflejándolo inevitablemente en el espacio de trabajo al que se adhieren. Dichas acciones, que son coordinadas en dirección a un objetivo común, han permitido la creación de un concepto muy útil para su tratamiento que es el de “cultura organizacional”.

La cultura organizacional se muestra como un concepto análogo al utilizado en disciplinas como la antropología y la sociología, ofreciendo así un lenguaje y facilitando el discurso para el planteamiento y desarrollo de una Psicopedagogía dentro del contexto laboral; sin embargo, requiere de una mirada especial por su comportamiento particular; pues se trata de una cultura que se enfrenta de manera constante a una exigencia de gestión y sostenibilidad por el camino de la innovación permanente.

La elaboración de este artículo ha permitido identificar un punto de encuentro importante y significativo en la educación, que ayuda a abordar de manera explícita un tema que se comenta entre pasillos en los contextos laborales y que tiene que ver con el asunto de la “formación” de las personas; un tema que cada vez cobra más importancia y se hace especialmente estratégico para toda organización.

El contexto laboral, en su cultura organizacional, ofrece un espacio definido y controlado a semejanza de un laboratorio, en donde se realizan distintas intervenciones orientadas al cultivo y el cuidado de una manera particular de hacer las cosas; una manera de construir identidad colectiva.

El aprendizaje es el estado permanente en el que se debe encontrar toda organización para poder innovar y mantenerse en el tiempo; y de su buena gestión dependerá la solidez de la empresa que constituye.

Los procesos de aprendizaje influyen sobre las comunidades y las ayuda en la perdurabilidad de su identidad, su “forma de hacer” y su existencia a través del

tiempo. En otras palabras, a través de la gestión de los procesos de aprendizaje se logra consolidar y mantener un objetivo estratégico importante para la empresa como lo es la sostenibilidad; es por eso por lo que toda organización debería plantearse, en su estructura estratégica, un Sistema Educativo Organizacional como acción clave y fundamental para construir identidad y cultura organizacional sostenible.

Las personas, inmersas en contextos laborales, sólo logran desarrollar su objetivo colectivo a través del encuentro y el relacionamiento; únicas maneras humanas posibles para construir acuerdos y generar comunidades productivas efectivas. En consecuencia, los procesos de aprendizaje que se diseñen dentro del mencionado sistema educativo deben cimentarse igualmente en un contexto y en un escenario pedagógico de encuentro y relacionamiento óptimos.

Si el encuentro y el relacionamiento se descubren como las condiciones propicias para el aprendizaje en un entorno laboral, se hace indispensable la participación activa de la Psicopedagogía como disciplina integradora que ayuda a resolver las situaciones humanas que se pueden presentar en una comunidad productiva que aprende de manera permanente; convirtiéndose así en un catalizador “humanizaste” en entornos laborales.

Finalmente, con base en las reflexiones abordadas alrededor de esta temática, sería interesante dejar plantado para futuros trabajos el siguiente interrogante: ¿Qué estructura y modelo Psicopedagógico, fundamentados en el encuentro y en el relacionamiento, deberían tener los Sistemas Educativos Organizacionales que aquí se propone?

## BIBLIOGRAFÍA

- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2009). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bonte, P., Izard, M., Abeles, M., Descola, P., Digard, J., y otros (1996). *Diccionario Akal de Etnología y Antropología*. Madrid: Akal.
- Carbonell, E., Lorenzo, C., Made, J., Mosquera, M., Rodríguez, X., Rosell J., y otros. (2011). *Homínidos: Las primeras ocupaciones de los continentes*. Barcelona: Ariel.
- Claxton, G. (2001). *Aprender: El reto del aprendizaje continuo*. Barcelona: Paidós.
- Correa, P. (2017). *Rodolfo Llinás la pregunta difícil*. Bogotá: Aguilar.
- Delors, J. (1996) *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Capítulo 4: los cuatro pilares de la educación*. Pp. 91-103.
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Frankl, V. (2011). *Voluntad de Sentido*. Barcelona: Herder.

- Harris, L.I. y Ogbonna, E. (1998), "A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations", *Personnel Review*, Vol. 27 Iss 2 pp. 104 – 123.
- Linton, R. (2006). *Estudio del hombre*. México, D. F.: Fondo de cultura económica. P. 284.
- Longworth, N. (2003) *El aprendizaje a lo largo de la vida. Ciudades centradas en el aprendizaje para un siglo orientado hacia el aprendizaje*. Barcelona: Transiciones, Paidós.
- Maturana, H. (2002). *El sentido de lo humano*. (p. 63). Barcelona. Océano.
- Maturana, H., Varela F. (2004). *El árbol del conocimiento*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Platón. (1992). *Diálogos V (Teeteto)*. Madrid: Gredos.
- Schön, Donald, 1998, *El Profesional Reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*, Madrid, España: Paidós.
- Segura, S. (2010). *Nuevo diccionario etimológico Latín-Español y de las voces derivadas cuarta edición*. Bilbao: publicaciones Deusto.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Yepes, C. (2017). *Por otro camino. De regreso a lo humano*. Bogotá: Editorial Aguilar.