

Tipo de Publicación: Ensayo**Recibido:** 24/03/2020**Aceptado:** 07/08/2020**Autor:** Carlos Alberto Mejías

Postdoctorado en Filosofía (ULAC) y en Políticas Públicas y Educación (UNEY)

Doctor en Ciencias de la Educación (UFT)

Maestría en Educación Superior, mención Docencia Universitaria (UFT)

Economista (UC)

Barquisimeto - Lara

 <https://orcid.org/0000-0003-1224-9922>E-mail: chatiblue@gmail.com

LA GERENCIA DEL MILENIO

Resumen

Los paradigmas del milenio en administración y gerencia han florecido aproximaciones epistémicas que privilegian el tesoro interior del ser humano y las emociones, emparentadas con las categorías de productividad y éxito en la gestión. En oposición a las organizaciones tradicionales, con disposiciones administrativas piramidales, con estructuras organizacionales fatigadas, mientras en una concepción heterárquica, los líderes no ocuparían la jerarquía clásica y los trabajadores no sólo tienen la responsabilidad de cumplir al gerente, sino de intercambiar, confrontar ideas y visiones, mediante una dialogicidad libertaria. Germina un clima organizacional con espacios para el regocijo por la tarea. La finalidad del presente ensayo, es concebir una reflexión sobre la gerencia horizontal bajo una configuración afectiva, la edificación de estrategias públicas que rompan con las formas mecánicas de emplear pautas en la agenda y ejecución de las políticas gubernamentales. Estas señales, deben cimentarse estrategias, planes y programas con objetivos claros, en los que se examinen todos los posibles escenarios, a fines de poder evitar con éxito los desvíos tan propios de esta era milenaria, saciada de incertidumbre y caos, enalteciendo los niveles de flexibilidad en todos los ámbitos de acción, fomentando creatividad y apertura a la forma de liderar, dirigir, gestionar y organizar los procesos.

Palabras Clave: Gerencia horizontal, afecto en la gerencia, políticas públicas.

THE MILLENNIUM MANAGEMENT

Abstract

The millennium paradigms in administration and management have flourished epistemic approaches that privilege the inner treasure of the human being and the emotions, related to the categories of productivity and success in management. In opposition to the traditional organizations, with pyramidal administrative dispositions, with fatigued organizational structures, while in a heterarchical conception, the leaders would not occupy the classical hierarchy and the workers not only have the responsibility to fulfill the manager, but to exchange, confront ideas and visions, through a libertarian dialogicity. An organizational climate germinates with spaces for rejoicing at the task. The purpose of this essay is to conceive a reflection on horizontal management under an affective configuration, the construction of public strategies that break with the mechanical ways of using guidelines in the agenda and execution of government policies. These signals must be based on strategies, plans and programs with clear objectives, in which all possible scenarios are examined, in order to successfully avoid the deviations so typical of this millennial era, satiated with uncertainty and chaos, enhancing the levels of flexibility in all spheres of action, promoting creativity and openness to the way of leading, directing, managing and organizing processes.

Keywords: Horizontal management, affection in management, public policies.

Planteamiento Introdutorio

Desde los paradigmas de este milenio en administración y gerencia ya en las agonías del siglo XX y principios del XXI, germinan aproximaciones o posturas epistémicas que privilegian la importancia del caudal interior del ser humano, al agregar las emociones vinculadas con las categorías de productividad y éxito en la gestión. En la gerencia, es oportuno destacar que ésta tiene su fundamento en la administración de los recursos con que cuenta la organización. En cuanto a esta última idea, (Falcón, 2002, p.23) trasciende este constructo y acota que “la gerencia es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas de la organización”. Si es trabajar con personas, la gerencia no debe sesgarse a una visión fraccionada que lo asuma únicamente como una máquina productora de bienes y servicios. Por tanto, debe contener la condición humana en la visión gerencial, con su carga afectiva emocional.

La circunspección de esta condición humana, es un trascender del hombre-objeto propio de la concepción tradicional positivista que transversalizó las disciplinas científicas durante la modernidad, entre ellas la administración y la gerencia, que lo imaginan exclusivamente como una pieza material más dentro de ese formidable embrague que presume el todo organizacional, para asumirlo como una unidad integral, dotado de un

cuerpo físico y un corpus de sentimientos y afectos, en sincronía y alternancia indeleble que establecen su conducta y acciones en sociedad y, por ende, su interacción con sus pares en los espacios laborales.

Cabe aseverar que, a través del tiempo, han concurrido posiciones racionalistas sobre la administración y la gerencia que están cediendo espacio a una realidad más dinámica y versátil, anhelante de innovaciones, que deje a un lado al homo sapiens mecanizado, cosificado y robotizado; ansioso por tener bienes materiales en menoscabo de la felicidad, la alegría y la realización plena; en un tejido de estructuras organizacionales verticales permeadas por líneas de mando rigurosas y pedregosas, donde impera la ética del acatamiento y el consenso forzado que no acepta el disenso.

Todas estas particularidades muy propias de la modernidad, por cierto, se bambolean hoy día para dar vereda a sui géneris formas de interrelación de los individuos en procura de circuitos de autorrealización, sin desconocer la esencia humana de las organizaciones y sus fines últimos. De allí que un abordaje posmoderno de la gerencia se direcciona hacia la inserción categorial de la condición humanista con sus subcategorías afectivas y espirituales, requeridas para este milenio ante tanta incertidumbre y cambios.

En relación al afecto y a la espiritualidad en la gerencia, (Jarrin 2006, p.18) profiere que ambas

subcategorías tienen que ver con las motivaciones externas e internas del ser humano. Según este principio, se debe gerenciar desde la persona y para las personas, tomando en consideración las vivencias humanas con su carga de contradicciones y especificidades.

Las ciencias administrativas y gerenciales, esencialmente las encuadradas en el espacio educativo, como promotoras del desarrollo académico y cumplimiento social de los anhelos individuales y colectivos, vinculantes a la construcción de políticas públicas, asumen una recóndita dimensión axiológica. Es así, como el planificador de políticas públicas y el gerente educativo, deben atender los semblantes de orden cognitivo y afectivo que tienen cada uno de los integrantes de la población en general y la comunidad educativa en particular. No debe dejar de lado que la esencia del valor de la vida humana es la que tributará las energías para vigorizar la organización, muchas veces producto de los significados, de las creencias, conocimientos y experiencias que cada integrante descifra de la realidad, transversalizada por la cosmovisión afectiva propia de cada ser. (Pérez, 2004, p.72) especifica que “en educación es imposible ser efectivos, si no somos afectivos”.

Si la organización educativa planta entre sus miembros la afectividad, se tendrá una mayor influencia en su entorno. Hay evidencias propias de

prácticas gerenciales que están humedecidas por el afecto y los conflictos se empequeñecen, ya que ese sentimiento sin llegar a ser mediatizador, imposibilita que surtan resquicios más profundos entre las personas ante una situación crítica. Cuando nos comunicamos desde el sentimiento, los conflictos se menguan y sentimos que hay fluidez.

Lo anterior es aseverado por (Marín, 2004, p. 34), quien plantea la necesidad de la promoción de la gerencia afectiva para el alcance de la gerencia eficaz mediante la perspectiva de una filosofía organizacional humanista, en la cual los docentes en ejercicio gerencial remen en pro de la esperanza, honren la vida, siembren la convivencia social y ética a través de la praxis deontológica en su quehacer educativo.

La gerencia en educación en sus diferentes niveles, comprendida la fase de diseño y concepción de las políticas públicas educacionales, hasta la gerencia de aula, al parecer ha perdido su norte axiológico más precioso como es el cultivo del afecto entre los individuos, que es lo notable. (Pérez, ob.cit, p.76) alega que de nada sirve que un docente se haya graduado con las mayores calificaciones en las universidades más acreditadas del mundo y que tenga un currículum “abultado”, “si no entiende y asume su profesión y acción gerencial como un acto de amor”. Se aboga por un constructor de políticas hacia lo colectivo, que no se conciba apartado y ajeno, desde la fría sala de una oficina central, sin

conectarse en un nudo intersubjetivo con la gente que es el público, meta de tales políticas públicas.

Los discernimientos más perceptibles sobre el desarrollo organizacional y gerencial, producto de las observaciones y el mundo experiencial de quien rubrica el presente discurso y lo que sucede a lo interno de las instituciones se transcriben en: alta rotación de personal, desmotivación interna, pérdida de productividad y competitividad, exigua creatividad, formación en un ambiente que no aviva el desarrollo humano, entre otras.

En lo concerniente a las políticas públicas, muchas no alcanzan ser aplicadas, pues no cuentan con el concurso y participación de la gente, al desechar las necesidades más sentidas, pues rara vez son consultadas en su esencia y sentimiento más apremiante.

Es ambicionado suscitar y atender las razones, los anhelos y las opiniones de todos los actores inmiscuidos en la cotidianidad organizacional, sin sesgos o parcialidades hacia lo negativo, pues como contraparte se divisan actitudes que pueden calificarse como positivas, como lo expresa una actora social consultada: “yo vengo todos los días a mi trabajo con mucha alegría a atender a mis muchachos, me encanta ayudarlos; así las horas pasan volando”. Se aprecia de este testimonio, a una empleada feliz con lo que hace, se deriva que disfruta su trabajo; no obstante, éstas son actitudes

tal vez individuales, quizás no promovidas por la gerencia de la institución. En líneas generales, se distinguen organizaciones con estructuras de mando vertical, con un pináculo directivo a nivel nacional que a veces es inaccesible y la concepción de programas públicos aislados de la gente, por tanto, muchas veces quedan en las formalidades de un robusto informe, sin huella social.

Desarrollo Argumentativo

La noción humana del ser se ubica en el centro cardinal del hecho educativo, para lo cual es primordial la presencia de un clima de reposada convivencia, apoyado en el espíritu de colaboración, el respeto mutuo, la consideración recíproca, el reconocimiento de méritos, la oportunidad de progreso y la comprensión oportuna. Los atributos antes aludidos se vinculan con una concepción heterárquica y autotélica de la gerencia, categorías teóricas que resisten la presente cavilación.

Quienes tienen la responsabilidad de gerenciar las organizaciones están siendo testigos presenciales de una etapa fresca de ruptura histórica, que ha forjado el quebrantamiento del modelo gerencial lineal prevaleciente, lo cual exporta a una crisis epistémica en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales que ha dado lugar a una deliberación desde las instancias académicas universitarias, que vislumbre los descriptores teóricos que emplazarán este debate emergente y

sobre las contradicciones, las incongruencias, las utopías, los retos y los desafíos históricos presentes.

Tal como lo instituye (Cravino, 2010, p. 4):

En el siglo XXI se disuelve la relación lineal jefe-dirigido. La jerarquía se vuelve heterarquía, cuando manifestamos que muchas veces el líder ideal no existe, porque casi nadie tiene, en un grado superior, capacidad visionaria, capacidad para movilizar el capital humano y capacidad logística. En pocos casos cuando estas capacidades van de la mano en una sola persona, nos topamos con un líder excepcional.

Ante tal confluencia la gerencia debe remitirse a desplegar una específica ingeniería social para la cimentación del liderazgo de equipos y organizaciones. Esto requiere también el apareamiento de una mente, tanto individual como colectiva, para que cada persona pueda proceder y ser dirigida por varios gerentes simultáneamente. Lo que se plantea no es el constructo de estructura matricial en el que ciertas unidades interaccionan con un sistema múltiple de reportes en un nivel macro organizacional. La heterarquía asumida, puede estar ubicada desde un nivel micro organizacional como lo es el equipo de trabajo.

Es posible que muchos equipos de trabajo tengan un liderazgo cultivado por tres personas diferentes. Una de estas personas es un líder visionario, aquel que en un primer plano alinea la estrategia y que, eventualmente, en un segundo plano cambia de forma revolucionaria las pautas del

juego. Un segundo líder es aquel que tiene capacidad para movilizar, entusiasmar y desarrollar la capacidad y potencialidad del capital clave: el capital humano. Por último, el tercer líder es el líder logístico, el que asegura que los recursos apropiados se localicen en el lugar correcto, en el momento exacto.

En la gerencia heterárquica los líderes son servidores que dan un giro a la tradicional jerarquía piramidal con el fin de que el personal de primera línea, el más colindante a las personas, quede en la punta del liderazgo y sea quien delimite y direcciona el rumbo a seguir, de acuerdo con una particular situación en la cual esté envuelta toda la organización.

Además, este tipo de gerencia facilita un mayor nivel de comunicación entre el personal y la gerencia. Tiende a ser más democrática y a brindar un mayor nivel de innovación. La comunicación suele ser más rápida, más fiable y más eficaz que en las estructuras altas. La entrada del personal directo transporta a un mayor soporte a las decisiones y menos luchas tras bambalinas por el poder y por las discrepancias.

Las estructuras más horizontales son más flexibles y configurables que las estructuras más altas. Ese nivel de flexibilidad simboliza que las decisiones se toman según sea necesario, lo cual le permite a la institución tener mayor facilidad para servir a su entorno. En una organización alta, un

miembro del personal necesita la aprobación de un supervisor que a su vez necesita el consentimiento de un gerente, y así sucesivamente, antes de que se tome una decisión. En una organización horizontal, los miembros del personal tienen más poder y pueden tomar algunas decisiones prontamente. Las estructuras organizativas con menos capas a menudo contienen menos burocracia. Las decisiones son, por lo tanto, más rápidas dándole a la institución una mayor agilidad y movilidad.

Toda esta singular cosmovisión gerencial va a estribar de cómo el gerente educativo imagine su organización. Si es dueño de un pensamiento simple, así será su realidad. Si éste es complejo, pues así concretará dicha realidad. Él deberá ser capaz de visualizar los hilos invisibles que soportan el andamio de la organización, para decirlo de algún modo, admitir la contradicción y el conflicto como parte de la vida, así como el desorden y el caos como particularidades innatas a esa trama organizacional.

Por ende, debe desechar el estado apacible de paz y armonía deseado, pues éste es ilusorio. Se deben derribar las verdades tenidas como tales, para así dar paso hacia una forma de pensar compleja. Si se trasciende en el modo de pensar, si éste se resemantiza, se estará asumiendo un quiebre epistémico. En este orden de ideas, hay que deconstruir y dismantelar lo tenido como válido en la gerencia educativa y la planificación pública. Si se piensa de una manera distinta y asincrónica,

probablemente se conquistarán resultados distintos (Balza, 2011, p. 89).

Con las heterarquías, las organizaciones se volverán más caóticas para afrontar y progresar en contextos más confusos. A su vez, tendrán que asumirse como menos organizadas y menos controladas por un cerebro central y, por lo tanto, se verán forzosas a ser menos rigurosas, de manera que puedan manifestarse más rápido a contextos siempre volubles.

Una forma de adiestrar a los líderes para las organizaciones heterárquicas es utilizando gente del New Age, según lo plantea (Cravino, ob.cit, p. 7). Para los New Agers el hombre está compuesto por tres elementos: mente, cuerpo y alma. Están tan integrados que el auténtico aprendizaje se crea cuando existe una movilización concurrente de estos tres elementos, apostando a lo que se denomina nuevos movimientos sociales o movimientos alternativos.

De acuerdo a lo planteado, la función directiva heterárquica en educación se medita un factor fundamental para el fortalecimiento de los procesos que se generan dentro de las instituciones educativas, y delinea la necesidad del impulso de la gerencia afectiva para el fruto de la gerencia eficaz mediante la configuración de una filosofía organizacional humanista. El gerente educativo bajo el enfoque heterárquico le atañe, desde la

perspectiva afectiva, “desligar las ligaduras” que están cautivos dentro del corazón de las personas, recobrando así su fastuosidad interior y abriendo paso para el encuentro de la creatividad constructiva y ética. Equivalentes atributos deben concebirse para la planificación pública y acelerar los cambios del milenio.

Asimismo, cuando se esté enteramente convencido de que las instituciones educativas, particularmente, no solo son estructuras generadoras de conocimiento, y que un conjunto de paredes y recursos son parte de una organización poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad afectiva, se estará gravitando la misión gerencial en la actuación humana y profesional de las personas y así se estará confirmando el camino hacia una nueva cosmovisión hincada en el ser, que privilegie el disfrute, el sentirse bien, el estar a gusto con la tarea que se hace, valga decir, el practicar la autotelia.

Ser autotélico es un estado mental de acercamiento, es la búsqueda de la razón última por la cual tienen valor y trascendencia las cosas cotidianas que hacemos. La autotelia es pensar en el medio, menos que en los fines. Aludiendo a las instituciones universitarias, (Fernández, 2004, p. 2) expone que al “predicar la autotelia entre directivos, planteo vivir cada momento sin que una excesiva obsesión por las metas a conseguir nos sustraiga presencia y satisfacción profesional”. Indica el autor

aludido que el afán por llegar al destino o fin último, perturba la posibilidad de disfrutar el trayecto que conjetura el proceso gradual que da dirección a ese final del camino. Figurativamente alusivo, es como si agobiados por llegar a la estación final de un viaje en bus, no nos regocijemos contemplando la frescura de la naturaleza.

En reiteradas ocasiones se ha escuchado que el trabajo es una punición. Hay aglomeraciones significativas de gente atosigada por el agobio laboral y la dinámica de la cotidianidad urbana, con altos niveles de tensión arterial y otras enfermedades típicas de estas lides ocupacionales que complican su calidad de vida. Es habitual observar personas disgustadas que tratan con apatía a quienes atienden.

Lo antagónico a lo antes detallado, lo connotan personas con una sonrisa dibujada en su rostro, alegre y dispuesta a brindar sus servicios. No ven problemas, ven oportunidades cuando se presentan los quiebres existenciales que son parte del firmamento de la vida. En ciertos momentos, los trabajadores no aportan su concurso para la solución a los problemas organizacionales o las propuestas de cambio institucional, porque a veces no se les estimula a participar.

Es conveniente recordar que las presiones cotidianas en el quehacer educativo y la visión del trabajador como un recurso más, adicionalmente restringido, han afectado la motivación e

identificación de la gente, teniendo la mayoría de las veces trabajadores involucrados, pero no comprometidos, porque no ha existido la capacidad de invitar al corazón de la gente al lugar de trabajo. Es así como se exhibe el testimonio de este actor social, quien escribe y asevera haber escuchado de un gerente la siguiente expresión: “un jefe de recursos humanos debe dejar a un lado el corazón”. Si esta expresión constituye el proceder gerencial educativo, nos encontramos ante una fuerte debilidad, ya que ese gerente sólo está pensando una parcialidad del todo humano, es decir, visto sólo desde la razón pura.

Con Cravino (ob.cit, p. 8) expresamos que los nuevos líderes precisan abrir y descubrir su alma humana para, de ese modo, ser capaces de movilizar la energía, las emociones y los sentimientos de sus dirigidos para encontrar rumbos distintos.

Senge (2009), agrega que un líder debe mantener una disciplina de visión compartida, en la que los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido se consideran elementos concluyentes. Todo lo señalado por los dos autores antes citados, invita a organizaciones del nuevo milenio, abiertas al aprendizaje, desarrollando los conceptos de construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y un pensamiento sistémico que agrega nuevos principios o categorías

Reflexiones Finales

La discusión teórico-epistemológicas en el terreno de la gerencia del capital humano docente, relacionado a una perspectiva afectiva, instituye un gran reto, tanto para los especialistas y actores gubernamentales, como para los propios actores comprometidos en la ontología de la fenomenología educativa, puesto que gradualmente se progresa hacia una educación postmoderna e integral, es decir, hacia nuevas esferas para gestionar la planificación desde las distintas instancias, la dirección, comunicación, toma de decisiones y la evaluación institucional, con una invocación emergente conforme al milenio que se está expresando cada día con mayor vigor.

Acorde a este ideal, toda referencia teórica acerca de la gestión del conocimiento remite a una insondable indagación en relación a enfoques, modelos, teorías y perspectivas de análisis, es decir, a un encuentro de los investigadores con el estado del arte del conocimiento urbanizado en el contexto de la gerencia del capital humano docente.

Es por ello que en esta cavilación se asume la visión postmoderna e integral de la planificación, gerencia, la educación y sociedad, pues desde esta perspectiva la educación en su dilatada definición y extensión, concebida como un producto de la creación humana, destina el agregado socio cognoscitivo y cultural del individuo, sometido

siempre a la interrogación y reelaboración, en tanto saber y hacer que permea la vida del ser humano donde se modelan los cambios y los procederes de éste en una dinámica sin límites conocidos.

Asimismo, la perspectiva integral debe manifestar, que, entre todo gerente, gerencia del capital humano, docentes, estudiantes y contexto, existen múltiples relaciones que definen una interdependencia, donde cada actor participa en las funciones que le corresponde en el marco de un proceso educativo, creativo, emancipador y transformador. Esta visión integradora, debe estar presente en los convocados al diseño y concepción de las políticas públicas de una sociedad determinada.

Conforme a la presente perspectiva, la función gerencial, especialmente la referida en el contexto de la educación universitaria, no puede ser ideada como un acto directivo, contralor, correctivo, y/o de naturaleza tecnológica, sino que debe ser pensada como un ejercicio de acompañamiento, con acento en lo constructivo y formativo, o sea, como teoría y praxis de aprendizaje que se construye y reconstruye en la ontología de la gestión con personas, que concentra los afectos y las emociones como partes constitutivas de su ser, bajo una postura humanista.

Este trazado argumentativo asiente contribuir, que el acto de gerenciar, en tanto acompañamiento y aprendizaje, envuelve un modelo particular de gerencia del capital humano docente, que debe

tomar distancia de una praxis focalizada en una visión normativa, directiva y contralora. Consecuentemente, hoy se intima circular hacia una nueva genealogía de la gerencia, basada en la postmodernidad educativa, en la comprensión y en la emergencia de valores existenciales creativos contruidos desde el encuentro entre los actores educativos. Gerencia del milenio emergente que inicia su rumbo con la planificación de las políticas educativas.

Todo lo anterior permite argüir, que la gerencia del capital humano docente debe ser un ejercicio para recapacitar acerca de la educación vista como una instancia de carácter social, y como tal conforma un sistema relacional multiverso, que se forma y transfigura acorde a los modelos de pensamiento de sus actores, pero sobre manera, con base a los sistemas de acciones que se extiendan para enfrentar la complejidad de las interproblemáticas que las definen en tiempos de postmodernidad. Debe darse un giro en la gerencia y la planificación. Las Universidades cuentan en su estructura administrativa con instancias de Extensión, que son las comisionadas de la vinculación social, lo cual permite conectar a los implicados a la hora del diseño de las políticas públicas. Una gestión más cercana a la gente, esa es una cavilación final de interés.

En la medida que la gerencia del capital humano docente se identifique con la importancia

de saber conducir debidamente el Capital Humano y le brinde la atención, asistencia en su logro, las derivaciones serán providenciales para la institución, así podrá alcanzar la satisfacción colmada de las necesidades de la organización y su Capital Humano, conquistando la productividad compartida y el bienestar integral de ambos, coligado a como también se indica a cumplir con la verdadera responsabilidad y misión de la institucional como es apoyar en su desarrollo y el alcance de sus propósitos a través la utilización correcta del recurso humano, suministrándole el entrenamiento, motivación, integración de equipos con el propósito de espolear el liderazgo creativo, la excelencia y la innovación que el ecosistema globalizado demanda.

Referencia

- Balza, A (2011). Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad. *Los Caminos de la Nueva Ciencia*, Fondo Editorial Gremial. APUNESR, Caracas.
- Cravino, L. (2010). Un Trabajo Feliz. [Documento en línea]. Disponible: http://www.aocosulting.com.ar/libro_untrabajofeliz/capitulo-3.pdf [Consulta: 2020, Marzo 10].
- Falcón, M. (2002). Gerencia y Toma de Decisiones. *Bogotá: Intermedio Editores*.
- Fernández, J. (2004). La Escondida Autotelia del Directivo. Capital humano. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN

1130-8117, Año N.º 19, N.º 205N Número 05. Madrid. España

- Jarrín, A. (2006). Hacia una Dimensión Espiritual de la Gerencia. [Documento en línea]. Disponible: adolfojarrin@creating.com.ve. [Consulta: 2020, marzo 03].
- Marín, J. (2004). La Dirección el Liderazgo y la Supervisión Escolar. *Caracas. Fondo Editorial Ipasme*
- Pérez, A. (2004). Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad. *Distribuidora, librería y editorial estudios C.A*
- Senge, P. (2009). La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la Organización Abierta al Aprendizaje. *Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina*