

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

S

I

S

T

E

m

a

s

DINÁMICOS

2018

SISTEMAS DINÁMICOS 2018

SISTEMAS DINÁMICOS 2018

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

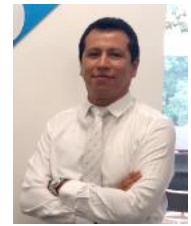
Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4024-9

Primera edición digital: diciembre 2018

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

Barreras para el aprendizaje – Peter Senge



Mg. Humberto Carlos Espinoza Miculicich
Licenciado en Psicología – UIGV
Maestría en Psicología organizacional - UNMSM
Maestría en Dirección de Empresas - UNMSM
Doctorando en Gestión de Empresas UNMSM
Correo electrónico: bmiculicich@gmail.com

Resumen: El siguientes artículo brinda una ampliación sobre las barreras del aprendizaje sostenidas por Peter Senge, considerando que el aprendizaje organizacional es proceso dinámico, que involucra a los individuos en una resistencia de comportamiento mediante paradigmas y arquetipos establecidos las barreras de aprendizaje puedes llegar a ser un obstáculo permanente en la aplicación y cumplimientos de objetivos y metas establecidas por la organización. Cada día el mercado exige mayor integridad de las empresas para poder sobrevivir en las condiciones actuales, y ello implica organizaciones que aprendan e interioricen conocimientos que les permitan ser competitivas. Por tal motivo es pertinente indagar sobre el proceso de aprendizaje organizacional como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento, y la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el mediano y largo plazo y desarrollarla de una manera efectiva.

Palabras claves: Aprendizaje/ Barreras/ Disciplina

Abstract: The following article provides an extension on the barriers of learning held by Senge, considering that organizational learning is a dynamic process that involves individuals in a behavioral resistance paradigm and established archetypes learning barriers can become a permanent obstacle in the application and fulfillment of objectives and goals established by the organization. Every day the market demands greater integrity of the companies to be able to survive in the current conditions, and this implies organizations that learn and internalize knowledge that allows them to be competitive. For this reason it is pertinent to inquire about the organizational learning process as a fundamental strategy for the acquisition of knowledge, and the construction of sustainable competitive advantages in the medium and long term and to develop it in an effective way.

Palabras claves: Learning/ Barrier/ Discipline

1. Introducción:

Es un hecho, las empresas en general no sobreviven más allá de los 40 años, en promedio. Como agravante, gran parte de las que sobreviven quedan sumidas en una mediocridad propia de no saber cómo desarrollar su potencial. ¿En dónde radica el problema? Peter Senge sostiene que todo se debe a un mal aprendizaje organizacional.

Las organizaciones no tienen la capacidad de interpretar algunas señales y síntomas crónicos, de advertir amenazas reales, de adaptarse. La manera de pensar de la administración clásica, la que aprendimos, agrava más aún la situación, y cualquier esfuerzo que hagamos no sólo no contribuirá sino que empeorará el problema.

El Autor

Peter Senge, nació en 1947. Se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo una maestría en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completó su doctorado en management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. En 1990 escribe el libro *The Fifth Discipline* donde desarrolla la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas), en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional.

Peter Senge es un claro exponente de la evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa. Economista y actual jefe del Centro de Aprendizaje Organizativo del MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Senge junto a un equipo, confeccionan modelos cualitativos identificando en las empresas conceptos escritos y mentales que la gente utiliza en la organización: como son las normas y políticas, la conducta real de la gente, la estructura organizativa, su propósito y los datos numéricos; su objetivo es encontrar que rizos forman esos elementos.

Este enfoque dio origen a su libro denominado “La Quinta Disciplina”. Senge se basa en una cita de la revista *Fortune*: *“olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente”* (Senge, 11), y postula, siguiendo a un ejecutivo, que *“la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”* (Senge, 11).

2. Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo

El autor hace mención a las disciplinas de aprendizaje mencionadas a continuación:

- Desarrollar la Maestría Personal. Esta consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.
- Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales. Debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.
- Impulsar la Visión Compartida. La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros

de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

- Fomentar el Trabajo en Equipo. El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.
- Generar el Pensamiento Sistémico. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto. Para reducir nuestra ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas

3. Barreras del aprendizaje

Senge define **7 barreras para el aprendizaje** de las organizaciones:



Ahora desglosaremos cada una de las barreras mencionadas.

3.1. “Yo soy mi puesto”

Esto refiere a cuando tenemos que describir a qué nos dedicamos y solemos hablar de nuestra actividad. En general, no mencionamos qué aportamos a la organización y su propósito, pensamos que no tenemos ningún tipo de influencia en el sistema en el que estamos inmersos, cumplimos nuestra función, acatamos horarios y órdenes, y nada más. Entonces el hecho de preocuparse por las tareas propias de su puesto dificulta el aprendizaje.

La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.

3.2. “El enemigo externo”

Este punto nos refiere a que cuando las cosas empiezan a salir mal, todos tenemos alguien a quien culpar, así sucede generalmente en todos los ámbitos y las organizaciones no son una excepción. Esto deriva de ver el mundo con un *pensamiento asistémico*, lo que nosotros hacemos en nuestro puesto trasciende sus propios límites, aunque no lo reconozcamos. Es por eso que vemos lo que sucede externamente como algo ajeno a nuestra influencia. Por supuesto, las decisiones que deriven de esa manera incompleta de pensar serán ineficaces. Esta práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

3.3. La ilusión de hacerse cargo

El término **proactividad** reviste hoy múltiples interpretaciones. Está de moda decir que somos 'proactivos'. Pero, ¿realmente lo aplicamos de manera correcta?. Si lo vemos como una salida a la **reactividad**, como un antídoto, estamos en un problema.

La verdadera proactividad no debe depender de nuestro estado emocional, sino de un cambio en nuestra manera de pensar y ver las cosas. Esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

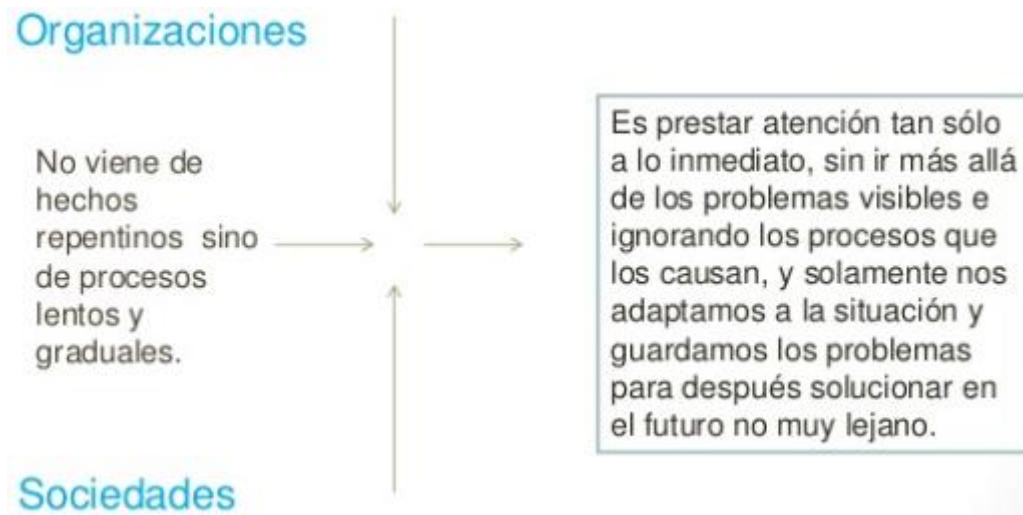
3.4. La fijación en los hechos

Nuestra explicación de los hechos se basa muchas veces en argumentos fácticos. Buscamos la respuesta a través de posibles razones recientes, si bien muchas veces hay un cierto grado de realidad en este análisis, la mayor parte de los hechos actuales deriva de procesos lentos y graduales.

Estos patrones son difíciles de detectar, pero son quienes rigen casi todo lo que hoy nos sucede.

“La fijación en los hechos” consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas.

El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo”. Basado en lo mencionado revisemos el siguiente ejemplo:



3.5. La parábola de la rana hervida

Cuando las amenazas se van incrementando gradualmente, se hacen casi imperceptibles. Realmente vemos la gravedad del problema cuando alcanzó dimensiones importantes a estas alturas ya es tarde para tomar determinadas decisiones y las acciones requerirán de un esfuerzo extraordinario. Senge hace mención a la famosa *parábola de la rana hervida* en la que una rana es colocada en una olla al fuego con agua a temperatura ambiente. La rana no se resiste. La temperatura va subiendo lentamente, y la rana no nota el cambio, aunque comienza a sentirse más confortable. Al seguir aumentando la temperatura, la rana comienza a aturdirse. Tanto, que ya no está en condiciones de reaccionar. Finalmente, la rana permanece en la olla y hierve con el agua.

Esta metáfora nos invita a prestar atención a los síntomas sutiles, a los casi imperceptibles aunque en ocasiones tenemos la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros. El resultado es, a menudo, que para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse. Por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro. En este mismo sentido argumenta Gary Hamel “La mayoría de las personas en una industria están ciegas de la misma manera, es decir, que todas están prestando atención a las mismas cosas y desatendiendo las mismas cosas” (2000, p. 172).

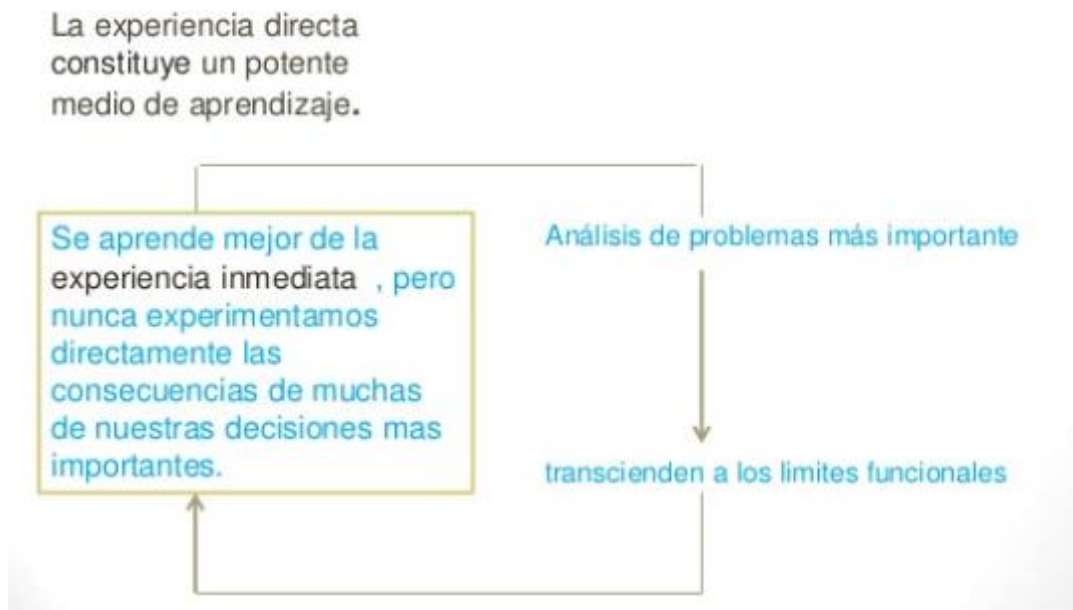
3.6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”

Está claro que la experiencia es uno de los métodos más poderosos de aprendizaje, quizás el más reconocido y aceptado. Cuando aplicamos nuestra experiencia y vemos los resultados inmediatamente, todo funciona. El problema en el aprendizaje surge cuando las consecuencias de lo que estamos haciendo, basándonos en nuestra experiencia, están en un futuro distante. En general, tardan en manifestarse las consecuencias de las decisiones más trascendentales, y les 'perdemos el hilo'.

Se trata de ciclos largos, medibles en años o décadas. Debemos ser sumamente cuidadosos. Aquí no aplica el aprendizaje por prueba y error. *“El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.”*

Así mismo muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. Algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.

Como se menciona a continuación:



3.7. El mito del equipo administrativo

Los equipos multidisciplinarios armados para resolver un problema suelen funcionar muy bien para tareas de rutina. En general, están compuestos por especialistas con un grado de conocimiento avanzado de los procesos de la organización y sus interrelaciones. Pero cuanto mayor es la complejidad del problema que nos amenaza, el equipo comienza a ser más ineficiente. Esto se debe a que hemos sido formados para tener todas las respuestas de manera sencilla. No nos permitimos ignorar la solución a un problema. Entonces, terminamos dando una respuesta sólo para tener un punto de vista que mostrar, sin indagar realmente lo que sucede. Esta situación sólo lleva a formar un equipo altamente calificado pero completamente cerrado al aprendizaje, dando lugar a lo que el autor define como 'incompetencia calificada'. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas.

La indagación colectiva como una amenaza inherente.

Defensa de su territorio.

Apariencia de un equipo colectivo.

Incompetencia calificada

Estas organizaciones inteligentes constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes dentro de las actividades de manera conjunta, se "aprende como aprender" y en donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. Se plantean virtudes y oportunidades que se le presentan a las organizaciones abiertas al aprendizaje, las cuales son creativas y contribuyen, en consecuencia al desarrollo y crecimiento de sus miembros.

4. Conclusiones

- El aprendizaje organizacional está cambiando a las organizaciones porque son capaces de conocer su entorno y anticipar hechos futuros y adaptarse a las condiciones cambiantes.
- Las personas deben estar dispuestas a compartir los conocimientos, valores, y habilidades inter-organizacionalmente, por eso es necesario conocer cuales son las barreras para el aprendizaje organizacional para crear los mecanismos necesarios por medio del dialogo y la voluntad de las personas dispuestas de compartir el aprendizaje adquirido en el transcurso de la vida.
- Existen limitaciones para que no ocurra el aprendizaje en las organizaciones, las barreras del aprendizaje describen algunos temas notorios de las organizaciones de ahora.

5. Literatura citada

Argyris, C. (1993). Cómo vencer las barreras organizativas. Madrid: Díaz de Santos.

Argyris, C. & Shön, D.A. (1996). Organizational learning. Madrid: Addison Wesley

Garcia, M. (2003). Teoria de la administración publica. Mexico, D.F.: Porrúa.

Geranmayeh, A. (1992). Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal – seeking organizations. Trabajo de grado para optar al título de Doctor. Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos.

Lounamaa, P. & March, J.G. (1987). Adaptative coordination of learning team. Management Science, 33, p. 107 – 123.

Probst, G. & Büchel, B. (1995). La pratique de l'Enterprise apprenante. Paris: Les éditions d'organisation.

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Buenos Aires: Gamica.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey – Bass.

Zapata, J. P. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. Pensamiento y Gestión N°22 ISSN 1657-6276, 256-282.

6. Anexo

En los siguientes párrafos se mencionarán otras barreras del aprendizaje acuñado por diferentes autores, algunos relacionados a los planteados por Senge, y otros adicionales a lo descrito:

Barreras del aprendizaje, según March y Leavitt, citados por el profesor Chris Argyris (1999). Estos autores identifican dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- El “Aprendizaje supersticioso” (superstitious learning): consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto e, incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario. Esta creencia impide la revisión de dichas rutinas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización.
- Las “Trampas de competencia” (competency traps): con frecuencia, la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas.

Barreras del aprendizaje, según Geranmayeh (1992). Este autor distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- El “Mito de la infalibilidad” (the infallibility myth): es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al “mito del equipo administrativo”, planteado por Senge).

La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.

- “Matar al mensajero” (shooting the messenger): consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de los mismos. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.

Barreras al aprendizaje aportadas por Argyris (1993):

- La “Incompetencia competente” (Skilled incompetence): corresponde con aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus “teorías en uso”. En efecto, con frecuencia los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello. Son fieles a sus “teorías en uso”, que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos, los individuos son incompetentes, precisamente, por aplicar competentemente sus “teorías en uso”.

- Las “Rutinas defensivas” (defensive routines): “son acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión”. Éstas tienden a ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras. Es frecuente su adopción cuando éstos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos, lo cual dificulta, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización.
- El “Autoengaño” (fancy footwork): se identifica con aquellas situaciones en las que los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que éstas existan, autoengañándose. O incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas. De este modo, el aprendizaje, tanto individual como organizativo, no se ve favorecido, al no aceptarse la posibilidad de mejorar las propias acciones mediante la corrección de las incongruencias.
- El “Malestar organizativo” (organizational malaise): es la situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado. La gente no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas del “malestar organizativo” son, de acuerdo a Argyris, los siguientes: 1) criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores; 2) acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; 3) aceptación de valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fuesen.

Barreras del aprendizaje identificadas por Probst y Büchel (1995):

Estos dos autores identificaron las mismas barreras planteadas por Argyris y añadieron a éstas dos barreras adicionales:

- Los “Privilegios y tabúes” (privilèges et tabous): los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios. De ahí que todo aquello que implique cambio y cierta amenaza a la situación privilegiada actual será rechazada. Por lo tanto, el cuestionamiento del estatus quo establecido y, como consecuencia de ello, el aprendizaje, no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes, relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento.
- La “Patología de la información” (Pathologie de l’information): en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información. En efecto, un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o bien, a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Lounamaa y March (1987):

- El “Dilema del aprendizaje”: cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formadas de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993):

- La “Incapacidad aprendida” (learned helplessness): se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Es frecuente cuando durante mucho tiempo éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.
- La “Visión de túnel” (tunnel vision): se identifica con la propia incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto. Al no considerar otras perspectivas sobre la situación, las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas.
- El “Aprendizaje truncado” (truncated learning): éste es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantando. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente. Las tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice al más alto nivel.

Barrera para el aprendizaje aportada por Van de Ven y Polley, citados por el profesor Chris Argyris (1999):

- “Endulzar la verdad”: se ilustra con las situaciones donde los comprometidos en el proceso presentan unas proyecciones aparentemente optimistas, con el fin de no enfrentar cuestionamientos que obstaculicen el proceso en curso; esto conduce a situaciones que limitan el aprendizaje por desconocer la situación real y dejarse guiar por percepciones erróneas. Esto propicia una orientación de la gerencia por impresiones, más que por los diagnósticos técnicos de la realidad.