

La Gestión Humana y el Aprendizaje Organizacional.

Dime como crees que la gente aprende y te diré como enseñas

Arq. Eleodoro Ventocilla Cuadros

Presidente,

DKVGROUP.

Una organización dedicada a la adquisición, desarrollo y aplicación de tecnología y prácticas gerenciales de avanzada para la transformación de organizaciones en sistemas de creación de valor mensurable

¿Recuerda Usted a sus maestros?, me refiero a aquellos que tuvieron un impacto decisivo en su formación, al punto en que usted puede decir que si está vivo, sano, activo y ganándose la vida es, en gran medida, gracias a lo que aprendió de ellos. ¿Los recuerda?, si verdad. Y quizás también pueda distinguirlos de los otros muchos que trataron de enseñarle algo que, sin embargo, Usted no recuerda.

Debe también recordar cómo aprendió a reconocer las creencias y hábitos que distinguen a la cultura de su país, de su comunidad o de la empresa en que trabaja. Cómo fue aprendiendo los valores, las rutinas, los procesos y procedimientos gracias a los cuales hoy puede tener un desempeño creador de riqueza, e insertarse productivamente en el mercado. Sin embargo, en este caso, es probable que mucho de ello sea inconsciente y no siempre recuerde a los maestros que incorporaron ese conocimiento a las comunidades y organizaciones en las que vive.

Es probable adicionalmente que, usted como yo, haya ido adquiriendo una creciente conciencia de la necesidad de contar con maestros que nos ayuden a desarrollar y actualizar constantemente tanto nuestras **competencias** individuales como las **capacidades** de nuestras organizaciones, si queremos sobrevivir en el difícil mundo en el que vivimos.

Porque si en algo parece haber consenso, es que existen *conexiones lógicas* entre la creciente **complejidad** del entorno y el imperativo de **aprender** aceleradamente para asegurar la continua **creación de valor** en esos cambiantes contextos.

En el medio corporativo los responsables de la Gestión Humana suelen estar conscientes de estas conexiones, y estructuran de manera rutinaria experiencias de aprendizaje dirigidas a implantar los modelos de competencias que consideran pertinentes para el desarrollo competitivo de sus empresas. Sin embargo, usualmente al elegir los medios para desplegar esas experiencias, los encargados de la tarea formativa acuden a algunos **supuestos** sobre la naturaleza de los vínculos entre el talento de las personas, la productividad de las empresas y las complejidades del mercado, que terminan cualificando la naturaleza de los resultados que se obtienen de los procesos de enseñanza y, sobre todo, la rentabilidad social y económica y la perdurabilidad del impacto positivo en la empresa. En particular, cuando aquellos que han sido sujetos de los procesos de educativos cambian de roles o abandonan la organización.

En esta oportunidad quisiera que le preste atención a dos supuestos, usualmente presentes en las empresas al estructurar las experiencias de aprendizaje:

1. El aprendizaje existe para que las personas **obtengan y acumulen conocimientos**.
2. **El aprendizaje es un proceso racional y reflexivo, que ocurre en los individuos**; de manera más precisa, es algo que **ocurre en el Cerebro** de los individuos.

¿Verdad que ambos supuestos parecen obvios?

Ahora, por favor considere la siguiente situación: imagine a un artista (un poeta o un músico o un escultor) que nunca ha hecho una pizza, ni sabe como hacerla, ni está interesado en aprender a hacerlas, pues lo único que realmente le interesa en la vida es practicar su arte. Esta persona sin embargo, necesita ganarse la vida y ha tenido la fortuna de encontrar esa posibilidad produciendo pizzas en una franquicia internacional en la que no le piden experiencia previa. Y eso es así, gracias a que en esa empresa, es posible vivir la experiencia de hacer pizzas, y hacerlas bien, con sólo operar *intuitivamente* un artefacto que sí sabe como hacerlas.

Por favor, tome nota que no me estoy refiriendo a calentar una pizza pre-cocinada, sino a hacerla en todas sus fases (decidir y preparar el tipo de masa, el tipo de salsa, el tipo y número de ingredientes y condimentos, el tiempo de cocción, etc). En esta empresa cualquier persona, (independientemente de que quiera aprender o sepa hacer pizzas) logra que el artefacto al que nos referimos haga la pizza, gracias a que *el conocimiento* requerido para hacer la pizza está en el artefacto, mientras que en la persona tan sólo están las habilidades básicas requeridas para tomar el pedido del cliente y operar el artefacto (para ello podría bastar con hablar el idioma del cliente y la habilidad de tocar la pantalla de una computadora).

¿ Ya visualizó la situación.?

Entonces suponga que es Usted quien administra la franquicia en la que el negocio medular es producir y vender pizzas y dígame: ¿Cuál es el aprendizaje requerido para producir una buena pizza? y ¿Quién debe efectuar ese aprendizaje: La persona o el artefacto?. ¿No será mejor incorporar el conocimiento de producción al artefacto y concentrar el esfuerzo de enseñanza en desarrollar las habilidades de relación humana de los vendedores?. Piense además en las ventajas que eso conlleva si los artistas que usted contrata rotan cada cuatro o cinco meses y usted, adicionalmente, tiene que producir pizzas similares en cientos de locales a lo largo de todo el planeta y en el marco de muy diferentes culturas.

En todo caso, déjeme que le diga que la experiencia que le he pedido que considere ya viene ocurriendo en una de las mayores franquicias de pizzas del mundo desde hace más de ocho años, gracias a un "Sistema Electrónico de Soporte al Desempeño".

Este tipo de situaciones nos lleva a considerar la posibilidad de que, en el mundo contemporáneo, podamos vivir productivamente una experiencia "*sin que las personas posean el conocimiento requerido*".

Ciertamente, podríamos afirmar que si la persona opera el artefacto un buen número de veces terminará "*sabiendo*" hacer una pizza; sin embargo, considere Usted la posibilidad de que ese artefacto "*almacene*" el conocimiento para hacer 100 o más pizzas o, más allá, imagine que esté programado para responder a los requerimientos específicos de cada cliente de manera tal que, en teoría, pueda llegar a producir pizzas personalizadas para cada cliente; y que todas esas posibilidades puedan ser activadas intuitivamente por alguien que ni sabe, ni quiere *saber*, como se hace cada una de ese enorme número de posibles pizzas. Lo más probable es que con la repetición de eventos lo que se desarrollará es la habilidad de interactuar con los clientes y con el artefacto productor de pizzas, aun cuando el conocimiento productivo almacenado en el artefacto se actualice y cambie con frecuencia.

Considerando lo anterior, quizás pueda convenir conmigo que, al menos en una buena parte del mundo, el conocimiento productivo está, cada vez más, siendo depositado en los artefactos y no en las personas; y si es así, la razón fundamental de los procesos de enseñanza y aprendizaje trascenderán la simple acumulación de conocimientos, para exigir el desarrollo de competencias que nos permitan vivir, en **relación significativa** con otras personas y artefactos, las experiencias totalmente inéditas a las que nos somete todos los días el complejo mundo contemporáneo.

Ahora bien, el hecho de que el conocimiento pueda estar en los artefactos y no en las personas, entra en conflicto con los modelos de enseñanza que expresan los supuestos que antes mencionábamos y, en particular, con la voluntad de canalizar el conocimiento al cerebro de cada individuo para confiar a la memoria su almacenamiento, de preferencia por períodos indefinidos de tiempo.

Pero, ¿ qué sucede cuando Usted desea que el conocimiento quede instalado no sólo en el cerebro de un individuo sino en un Equipo de Tareas?; y quiere que ello ocurra de manera tal que ese conocimiento no solo se active cuando los integrantes del Equipo se reúnen para realizar tareas rutinarias, sino que sea útil para evocar experiencias, para estimular emociones positivas, para convocar la imaginación y la capacidad de crear ante realidades inéditas y, más aún, que haga posible la carga de conocimientos a los artefactos y, finalmente, que pueda seguir estando disponible cuando los integrantes del equipo se renueven parcial o totalmente.

¿No será entonces necesario y conveniente desarrollar los supuestos de la enseñanza corporativa para considerar que cada vez más que :

- **El aprendizaje ocurre para desarrollar la habilidad de establecer relaciones significativas perdurables, en comunidades de individuos relacionados por el lenguaje,**
- **Gran parte del conocimiento requerido para ejecutar una tarea podrá estar depositado en artefactos.**
- **Cada vez más, el aprendizaje conllevará el desarrollo integral de las personas y, en particular, sus habilidades para mediar entre los artefactos portadores de conocimientos y las personas que viven la experiencia de recibir los productos y servicios.**

Ciertamente, un cambio de esta naturaleza en los supuestos básicos de la enseñanza corporativa, no solo supone superar las restricciones que nos imponen el individualismo y el cerebro-centrismo conceptuales, sino que abre, además, la posibilidad de estructurar arquitecturas corporativas que hagan posible que el aprendizaje ocurra constantemente, sin limitaciones de tiempo ni de espacio y que ocurra en niveles de sistema superiores al individual; como es el caso de los grupos, las organizaciones, las comunidades, las sociedades, los países y las civilizaciones. Y, a partir de ahí, podemos entonces imaginar no solo maestros de individuos, sino también maestros de organizaciones o de comunidades, que ayuden a cada uno de estos niveles de sistema a lidiar con la complejidad y a las personas sin conocimientos a conectarse con las experiencias productivas.

Esto ya está ocurriendo en el mundo, gracias a la práctica de la Gerencia del Conocimiento, que permite conectar el desarrollo del Talento Humano con el Aprendizaje Organizacional para la formación y despliegue productivo del Capital Intelectual.

En un mundo en el que cada cuatro años entran en la corriente de la humanidad el mismo número de personas que nacieron en los primeros mil años de la Era Cristiana; y en el que ya se anuncia la duplicación del conocimiento mundial cada once (11) Horas (*), harán falta muchos maestros y prácticas totalmente nuevas de enseñanza y aprendizaje.

Arq. Eleodoro Ventocilla
DKVGROUP

www.dkvgroup.com

e-mail: eventocilla@dkvgroup.com

(*) Nick Bontis, Intellectual Capital Institute, Mc Master University, Canada.