

La Gestión Humana y el Aprendizaje Organizacional.

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

Eleodoro Ventocilla Cuadros
Presidente, DKVGROUP.

¿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 y que, sin embargo, Usted no recuerda. Unos y otros impactaron su vida de manera diferente.

Si ahora Usted forma parte de las personas afortunadas que trabajan en una empresa u organización, debe también recordar cómo aprendió a reconocer las creencias y hábitos que distinguen a la cultura de su empresa y cómo fue aprendiendo las rutinas, los procesos y procedimientos mediante los cuales en su organización se crea riqueza y se efectúa la entrega al mercado de sus productos y servicios.

Es probable que, adicionalmente, haya adquirido una creciente conciencia de las complejidades asociadas a la **creación de valor** en el difícil mundo en el que vivimos y la necesidad de contar con maestros que nos ayuden a desarrollar y actualizar constantemente tanto nuestras **competencias** individuales como las **capacidades** de nuestras organizaciones.

Sea que las personas formen o no parte de organizaciones, difícilmente encontraremos quien discuta las *conexiones lógicas* entre la creciente **complejidad** del entorno y el imperativo de **aprender** aceleradamente si deseamos asegurar la continua **creación de valor** en esos cambiantes contextos.

Conscientes de estas conexiones, los profesionales de la enseñanza en el medio corporativo, al estructurar dinámicas de enseñanza-aprendizaje y al elegir los medios para desplegarlas, suelen abordar el manejo de estas conexiones, acudiendo a algunos **supuestos** y conceptos sobre la naturaleza de esas conexiones. Que al relacionarse entre sí, terminan cualificando la naturaleza de los resultados e impactos que obtienen y adicionalmente terminan definiendo el camino por el cual aspiran a crear valor para sus organizaciones.

En esta oportunidad quisiera que le preste atención a dos supuestos, que inciden en la manera como, en las empresas, se estructuran las experiencias de aprendizaje:

- El aprendizaje existe para **acumular conocimientos**..
- **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 hacerla, pues lo único que realmente le interesa en la vida es practicar su arte. Esta persona sin embargo, necesita ganarse la vida y por eso ha decidido aceptar la experiencia de trabajar produciendo pizzas. Afortunadamente esta persona ha entrado a trabajar en una franquicia internacional en la que no le piden experiencia previa pues, en esta empresa, puede vivir la experiencia de hacer pizzas, y hacerlas bien, con sólo operar *intuitivamente* un artefacto que sí sabe como hacerlas. Y, 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 tal caso, si la persona, (que no quiere ni sabe hacer pizzas) logra que el artefacto al que nos referimos haga la pizza, será porque *el conocimiento* requerido para hacer la pizza estará en el

artefacto y en la persona tan sólo estará el requerido para operar el artefacto (para ello podría bastar con la habilidad de tocar la pantalla de una computadora).

¿ Ya visualizó la situación.?

Entonces suponga que es Usted quien administra la franquicia y dígame: ¿Cuál es el aprendizaje requerido para producir una buena pizza? y ¿Quién debe efectuar ese aprendizaje: La persona o el artefacto?. 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, podemos vivir productivamente una experiencia "*sin poseer nosotros 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 efectuar combinaciones aleatorias de insumos de manera tal que, en teoría, pueda producir un número infinito de tipos de pizza y que todas esas posibilidades puedan ser activadas intuitivamente por alguien que ni sabe, ni quiere *saber* como se hace cada una de ese infinito número de pizzas.

Considerando lo anterior, quizás pueda convenir conmigo que al menos en una buena parte del mundo el conocimiento 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-aprendizaje trascenderá la simple acumulación de conocimientos para exigir el desarrollo de las competencias que nos permitan vivir productivamente y con referentes éticos, experiencias totalmente inéditas como las que, cada vez más, surgen en los entornos complejos.

Ahora bien, el hecho de que el conocimiento pueda estar en un artefacto y no en las personas, entrará en conflicto con los modelos de enseñanza que expresan la voluntad de canalizar el conocimiento al cerebro de cada individuo, para asegurar su almacenamiento de preferencia por períodos indefinidos de tiempo.

Vayamos un poco más allá: si Usted alguna vez fue picado por un zancudo y reaccionó instintivamente con una palmada sobre la zona de la picadura, bien puede suponer que en algun momento de su vida "*aprendió*" esta reacción, a menos que ella haya venido incorporada a su código genético. Ahora bien, considere la posibilidad de que no sólo su cerebro sino todo su sistema nervioso sea el vehículo mediante el cual aprende y que esos aprendizajes puedan quedar almacenados no sólo en las conexiones sinápticas que cada experiencia haya generado en su cerebro, sino además en las relaciones sistémicas con todos los componentes sensoriales de su sistema nervioso; dicho de otra manera, considere la posibilidad de que no sólo su cerebro sino también su nariz puedan recordar y activar la experiencia de reconocer el aroma de un buen café y evocar alguna experiencia asociada a ese olor. En tal caso, no bastará con que el modelo de enseñanza le coloque en el cerebro conocimientos sobre la industria del café, sino que, también, constatará que a veces es necesario aprender a oler, porque esa puede ser una manera de liberar la imaginación y los recuerdos.

Cuando la tarea es llegar al Cerebro de los individuos, el recurso del uso de signos y símbolos pudiera bastar para transmitir el conocimiento. En cambio, cuando la tarea es llegar a todo el sistema nervioso, entonces ellos no bastarán, será necesario, además activar los sentidos por vía de experiencias físicas (música, colores, olores, texturas, sabores). Adicionalmente, pudiera ocurrir que se desee trascender el conocimiento sustentado en la información para arribar, por vía de la revelación, al así llamado *conocimiento espiritual*; en tal caso, para lograrlo (como parece haber sido el caso de algunos místicos) las experiencias no solo tendrán que articularse con los recursos simbólicos del lenguaje, sino que además, deberían permitir que los aprendices se liberen de las restricciones de la corporalidad.

Pero extrememos aún más el análisis e imaginemos que en el planeta existe un solo individuo y que, por tanto, él debe ser a la vez aprendiz y maestro de sí mismo. En tal caso, podremos inferir que, aún en esa situación, ese individuo deberá conectarse por medio de su sistema nervioso, con aquello que desea

“aprehender” para aprender, ya sea que se trate de su propio cuerpo o de los elementos que constituyen su contexto. En tal caso, ese individuo difícilmente desarrollaría los sonidos, signos y símbolos de los lenguajes articulados, pues no tendría nada que comunicar a otro que no fuera a sí mismo.

Dado que en el Planeta convivimos más de seis mil millones de individuos, el lenguaje (tanto el natural como el científico y el analógico como el digital) adquiere una singular relevancia en los procesos de aprendizaje, no solo como portador de la información constitutiva del conocimiento, sino también como medio para la evocación de experiencias y para convocar la imaginación y la capacidad de crear realidades inéditas.

Es por las razones anteriores, que es preferible considerar que **el aprendizaje ocurre en los individuos relacionados por el lenguaje, ocurre en todo su sistema nervioso y cada vez más ocurre en su relación con artefactos portadores de conocimientos.** Pues al modificar así los supuestos arriba enunciados, superamos las restricciones que nos imponen el individualismo y el cerebro-centrismo conceptuales y abrimos, además, la posibilidad de estructurar sistemas de enseñanza que hagan posible el que el aprendizaje 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, podremos 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.

Para abordar estas posibilidades, que retan los supuestos tradicionales y nos llevan a mundos inéditos, estaremos participando en el XVIII Congreso Interamericano y VI Congreso Nacional de Gestión Humana del 14 al 17 de Mayo en el Hotel Jaragua.