

## **EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES**

El arte de aprender ha tendido a caer en descrédito o desinterés, ya que se le asocia exclusivamente a la acción de incorporar o acumular información. No obstante, el aprendizaje no es sólo la acumulación de información desechable o inerte, sino que constituye posiblemente nuestro mayor capital o potencial, ya que aprender es sinónimo de cambiar, es decir, de crear, expandir y dirigir nuestro futuro.

Para muchos teóricos de las ciencias sociales, la capacidad de aprendizaje que tengan las organizaciones determinará no sólo su competitividad en el mercado, sino también su permanencia en éste.

No obstante, para una organización que desea crecer y expandirse, no basta con sobrevivir. En este sentido, el aprendizaje adaptativo o de supervivencia es necesario, pero no suficiente, por ello, se requiere combinarlo con un aprendizaje generativo, es decir, un aprendizaje que aumente nuestra capacidad de crear y desarrollarnos.

### **La Parábola de la Rana Hervida**

La mala o nula adaptación a las amenazas de supervivencia en un entorno altamente cambiante han hecho que muchas compañías fracasen en su gestión y como consecuencia desaparezcan. Esta situación ha sido descrita en la literatura como “la parábola de la rana hervida”.

Si ponemos a una rana en una olla con agua hirviendo, inmediatamente intenta salir. Si ponemos a la rana en el agua a la temperatura ambiente y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados la rana no hace nada, incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta la rana está cada vez más aturdida y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque la rana en su aparato interno está preparada para detectar amenazas en relación con cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

En el libro “Quién se ha llevado mi queso”, de Spencer Johnson, que tiene como contenido principal el cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio, se comenta esta parábola de la rana hervida. De hecho, uno de los aprendizajes del personaje principal es **“notar enseguida que los pequeños cambios ayudan a adaptarse a los cambios más grandes que están por llegar”**.

El aprendizaje, por lo tanto, debe tener una óptica del pasado (aprender de nuestra experiencia), pero también del presente, notar los cambios y necesidades actuales, para tener una visión del futuro, es decir, lo que nosotros queremos ser y cómo podemos lograrlo.

### **Aprendizaje Consciente v/s Aprendizaje Inconsciente**

El aprendizaje no sólo se identifica a menudo con la adquisición de conocimientos e insights (darse cuenta), sino que además, y con mucha frecuencia, la misma gente lo equipara con el aprendizaje consciente. No obstante, una buena parte del aprendizaje tiene lugar de manera inconsciente.

Una forma de clasificar los tipos de aprendizaje es en informal, formal y técnico de acuerdo a lo propuesto por Hall en su libro “The silent language”.

- **Aprendizaje Informal.** Consiste en aprender por imitación, es decir, adquirir las habilidades de otras personas. Probablemente, ésta es la primera forma de aprendizaje. El bebé que aprende a decir papá, a negar o asentir con la cabeza y a mover las manos para saludar, lo hace por imitación. Pero incluso más adelante en nuestras vidas, ésta continúa siendo una importante forma de aprendizaje, por medio de la cual imitamos a quienes consideramos capaces, admiramos o nos son agradables y evitamos copiar a aquellos que nos parecen incapaces o no nos gustan. Así, en este tipo de aprendizaje, hay siempre personas que cumplen la función de modelos. Estos otros, a menudo sin percatarse, ayudan a aprender y, por lo tanto, cumplen el rol de educadores.
- **Aprendizaje Formal.** Es aquel que se aprende en base a recompensas y castigos, como cumplidos, incentivos, bonos o reprobación, reprimenda, denegaciones o sanciones. Esta es también una forma muy temprana de aprendizaje. La mayoría de nosotros aprendimos así las reglas para comportarnos en la mesa y los buenos modales. Aquí, de nuevo, el aprendizaje se lleva a cabo a través de reacciones de otros y resulta otra vez crucial lo importante que sea la otra persona para quien aprende.

Por lo general, ambos tipos de aprendizaje, formal e informal, abarcan los procesos de aprendizaje que tienen lugar inconscientemente y con frecuencia se les denomina aprendizaje mediante la experiencia. Casi siempre aprendemos las reglas del juego que gobiernan nuestra conducta interactiva en la primera infancia y a través de la experiencia. A menudo, sólo después (a veces no es hasta después de años) nos percatamos que hemos aprendido algo. Este descubrimiento nos da un insight sobre lo que hemos aprendido.

Por otro lado, aprendemos cosas de las que nunca tomamos conciencia a lo largo de nuestras vidas. Por ejemplo ¿quién está al tanto de la distancia que las personas deben mantener entre sí?. Aparte de este acuerdo inconsciente, existe también una diferencia significativa entre el aprendizaje formal e informal. Aprender por imitación está mucho menos asociado a las emociones que aprender por premios o castigos. A pesar de lo inconsciente que puede ser este último aprendizaje, siempre despierta emociones, en mayor o menor medida. Las recompensas a menudo conducen a sentimientos de placer, felicidad, satisfacción y los castigos pueden propiciar reacciones de frustración, pena u obstinación.

Estas emociones a menudo resurgen cuando uno toma conciencia del proceso de aprendizaje.

- **El aprendizaje metódico o técnico.** Según el autor, éste es el tipo de aprendizaje consciente. Consiste en estar ocupado de una manera consciente de aprender, lo cual también quiere decir que es un método de aprendizaje elegido conscientemente. No obstante, la imitación, como también las recompensas y castigos, pueden ser métodos de aprendizaje consciente. El aprendizaje consciente conduce a un nivel de competencia más alto, puesto que es acumulativo y progresivo. Gracias a que la gente sabe que ha aprendido y como lo ha hecho, puede decidir si corrige el proceso o continúa con él. En otras palabras, el aprendizaje consciente nos ofrece la oportunidad de generar **cambios** en nuestra conducta. En contraste, el aprendizaje inconsciente es repetitivo, se imitan modelos y se repiten conductas que se premian y se evitan aquellas que se castigan, no hay innovación o cambio de perspectiva. Es reiterativo, siempre son otros los que determinan nuestra conducta.

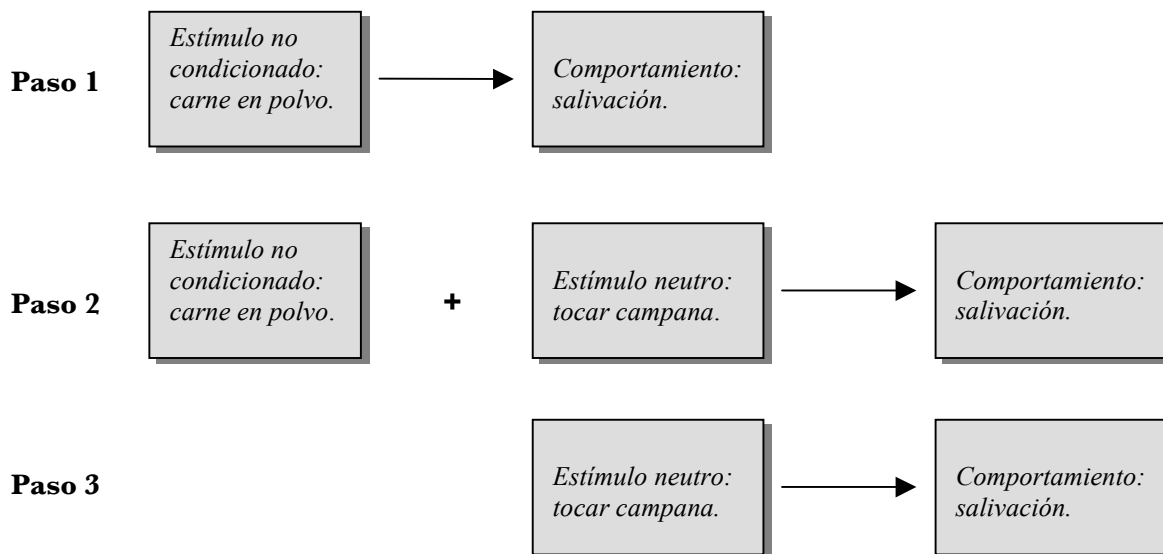
*Para resumir, a menudo el aprendizaje es equiparado de forma implícita con el aprendizaje consciente, sin embargo, gran parte de la conducta, en particular la conducta colectiva se aprende de manera inconsciente, tanto formal como informalmente. Por esta razón todavía hay muchas organizaciones en las que se aprende bastante, pero cuyos potenciales de aprendizaje son aún muy bajos.*

## El Aprendizaje de Acuerdo a Distintos Enfoques

### **Enfoque Conductista**

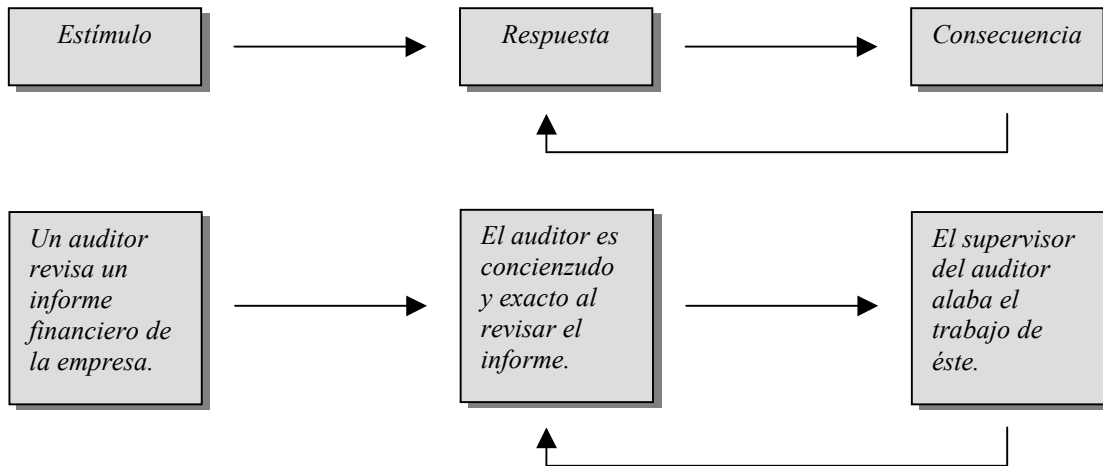
Los conductistas hablan de las influencias externas y del peso que las recompensas tienen dentro del aprendizaje. Hacen hincapié en el vínculo que existe entre un estímulo dado y la respuesta. El condicionamiento clásico tiene a uno de sus pioneros en Pavlov, el cual mediante su famoso experimento con perros logró condicionar las respuestas de éstos frente a un estímulo neutro. Pavlov advirtió que cuando se le ofrecía a un perro carne en polvo introducida mediante un tubo (estímulo no condicionado), éste salivaba (respuesta no condicionada). Al tocar una campana (estímulo neutro), no se producía salivación. Después de hacer coincidir el tañido de la campana con la presentación de la carne varias veces seguidas, Pavlov tocó la campana y sin darle carne al perro, éste salivó. Por lo tanto, después de emparejar varias veces estímulos neutros y no condicionados, la sola presentación del estímulo neutro lleva a una respuesta condicionada.

### Experimento de Pavlov de Condicionamiento



El condicionamiento operante extiende el condicionamiento clásico y se centra en las consecuencias de un comportamiento. Si bien un estímulo puede desatar un comportamiento en respuesta, la consecuencia deseada o no deseada que se presenta después del comportamiento determina si éste se repetirá o no.

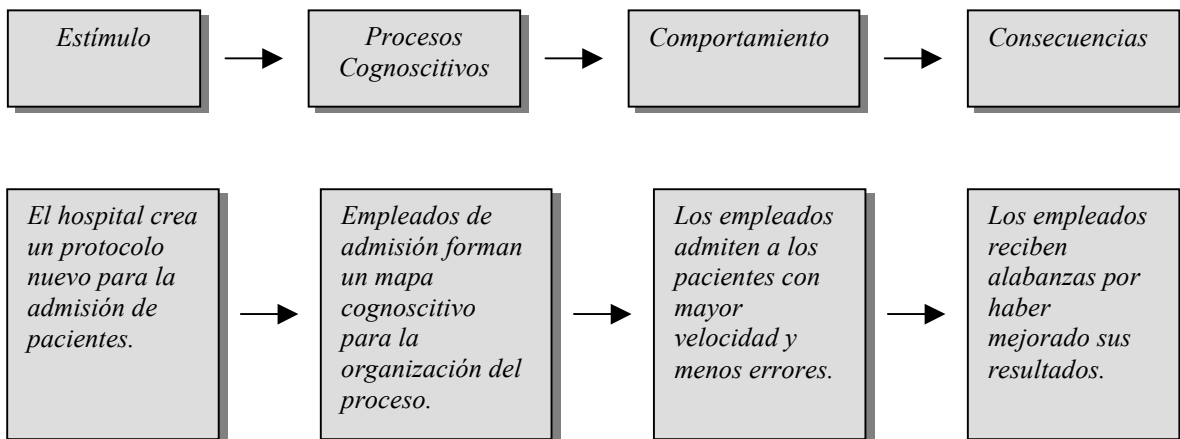
### **Ejemplo de Condicionamiento Operante**



El condicionamiento operante no sólo es un modelo de aprendizaje de conductas, también es un método de motivación, mediante la aplicación de un refuerzo positivo o negativo. Los jefes deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso y a desalentar el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

### **Enfoque Cognoscitivo**

Los teóricos cognoscitivos conceden importancia al proceso mental interno que implica el aprendizaje. Consideran que el aprendizaje ocurre cuando diversas pistas del entorno construyen un mapa mental, es decir, este enfoque incorpora una variable más a la teoría del condicionamiento operante, una variable significativa, el procesamiento interno de la información.



## **Enfoque del Aprendizaje Social**

La teoría del aprendizaje social va más allá de las teorías conductistas y cognoscitivas e integran dichos enfoques con la idea de modelar o imitar comportamientos. Los educandos primero observan a otros que les sirven de modelo. A continuación, se forman una imagen mental del comportamiento y sus consecuencias. Por último, ellos mismos intentan el comportamiento. Si el resultado es positivo, se repite el comportamiento, si las consecuencias son negativas, no hay repetición.

Este modelo se puede referir a la capacitación en el trabajo y fuera de éste. Se presenta a los educandos modelos de comportamientos eficaces, por ejemplo: atender a los clientes, realizar análisis administrativos, resolver problemas, ejercitar liderazgo, etc., así como la relación de estos comportamientos deseables y sus consecuencias, como alabanzas, ascensos, o la satisfacción del cliente. A continuación, los educandos ensayan los comportamientos y sus consecuencias, creando mapas cognoscitivos que intensifican los vínculos y sientan las bases del comportamiento futuro.

## **Aprendizaje Organizacional**

Si bien los enfoques antes vistos han constituido la base de los métodos de educación tradicional, éstos han tendido al aprendizaje individual y, si bien constituyen una poderosa herramienta que permite desarrollar las competencias en los miembros de la organización, es importante observar que el aprendizaje organizacional o colectivo es más que la suma de estos aprendizajes individuales. Un ejemplo de ello, lo constituyen los equipos de fútbol y especialmente las selecciones nacionales, en donde se reúnen probablemente los mejores jugadores, los cuales a menudo suelen perder frente a un equipo local de liga.

Una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente (aprendizaje mutuo).

El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden.

La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro compartidas” que propicien un compromiso genuino, antes que un mero acatamiento a la visión del líder. Asimismo, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Ello también supone aprender a identificar los patrones que erosionan los aprendizajes del grupo, es decir, los mecanismos de defensa, al ser detectados, pueden ser controlados y acelerar los procesos de aprendizaje.

También es importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podremos observar y resolver nuestros problemas más profundos, sin quedarnos empantanados, en problemas o partes aisladas de un problema mayor.

Peter Senge define como las disciplinas que componen una organización inteligente, es decir, aquella que posee la capacidad de aprender a las siguientes:

- **Pensamiento sistémico:** es decir, poseer una visión global y de la interrelación de sus partes.
- **Dominio personal:** se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo.
- **Modelos mentales:** se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales.

Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes nuestros modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de nuestros objetivos.

- **Construcción de una visión compartida:** se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.
- **Aprendizaje en equipo:** desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

*Las características de una organización que posee la capacidad de aprendizaje pueden resumirse en:*

- *Existe una visión compartida con la que todos están de acuerdo.*
- *Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan para resolver los problemas o desempeñar sus puestos.*
- *Los miembros piensan que todos los procesos, actividades y funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.*
- *Las personas se comunican abiertamente unas con otras.*
- *Las personas y los grupos subliman sus intereses particulares, para trabajar juntos y alcanzar una visión compartida de la organización.*

*Fuente: Comportamiento Organizacional, Judith R. Gordon.*

*La Quinta Disciplina, el Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje, Peter M. Senge.*

*¿Quién se ha llevado Mi Queso? Spencer Johnson, M.D.*