

# La Organización como Sistema de Aprendizaje

*Reflexiones tomadas del libro EL TREBOL y LA MATRIUSKA  
de Rafael García Casanova. Universidad Metropolitana Caracas 2008*

**20 de julio**

*o "a mí me gusta aprender..."*

Siempre me agradó una frase del viejo Churchill: *"a mí me gusta aprender... lo que no me gusta es que me enseñen"* Me agrada, no sólo por la autogestión del aprendizaje sino porque permite clasificar arbitrariamente (toda clasificación es arbitraria) a los seres humanos en dos categorías: aquellos a quienes les gusta aprender y aquellos a quienes les gusta que le enseñen y en las universidades tenemos los dos tipos humanos.

Utilizo esta frase de Churchill para introducir el tema de las organizaciones como **sistemas abiertos de aprendizaje** que Peter Senge planteó en *La quinta disciplina* (1990), a mi juicio el libro más importante en gerencia publicado en la década de los noventa. Senge retoma el concepto de Alvin Toffler años antes: *"los analfabetos del futuro serán aquellos que no sean capaces de aprender, desaprender, aprender, desaprender y volver aprender..."* como la única estrategia para sobrevivir en un entorno de cambio constante.

Todos nos preguntamos entonces ¿en qué consiste aprender?... porque nos guste o no, tenemos que aprender, si no queremos ser una pieza más del museo de la historia.

Para responder esta pregunta recordé **la rueda del aprendizaje** que David Kolb desarrolló a finales de los 70. Yo la había registrado para aquel entonces en mi memoria como un mapa de estilos de

aprendizaje y ahora tenía una vigencia mas allá de una tipología del aprender

La rueda de Kolb habla de cuatro fases en el proceso del aprendizaje: **inmersión, reflexión, conceptualización y aplicación**, que yo traduzco en las cuatro preguntas de Kepner-Tregoe (1981) *¿Qué está pasando? ¿Por qué está pasando? ¿Qué hago? ¿Qué me espera más adelante si hago esto?*

Estas cuatro preguntas estructurales de la vida, de la ciencia y de la gerencia me producen las siguientes evocaciones:

- A los gerentes nos pagan en toda la jerarquía organizacional por responder acertadamente a estas preguntas en nuestra toma de decisiones. Nuestra carrera está directamente relacionada con nuestra capacidad de acierto en ellas.
- **El aprendizaje continuo**, imperativo de las organizaciones de hoy, no es otra cosa que la velocidad que tengamos en hacer girar la rueda de tal modo que nos permita aprender más rápido que los competidores formas más eficientes de hacer las cosas.
- **La vida es un aprendizaje continuo**. Desde que nacemos hasta que morimos estamos aprendiendo. La llamada experiencia humana en palabras de Aldous Huxley: *“no es lo que te sucede sino lo que tú haces con lo que te sucede”*. Y esto significa hacer circular lo que hacemos y nos pasa por la rueda del aprendizaje.
- Si Procter and Gamble inmersiona el mercado y se pregunta que le está pasando al consumidor de cremas dentales, en *focus groups* o entrevistas de profundidad investiga las causas, en sus laboratorios hace los ajustes de presentación o de fórmulas y coloca el nuevo producto en los anaqueles más rápido que

Colgate Palmolive y Unilever les saca a estos una **ventaja competitiva**.

- El famoso **principio de Peter** *“el ser humano evoluciona hasta su nivel de incompetencia”* es lo más pesimista que se ha escrito sobre el ser humano. Esto significa que el humano decreta su muerte en la cuarta o quinta década de la vida y paraliza la rueda del aprendizaje hasta la próxima reencarnación.
- Entre los años 2001 y 2005 he pasado el **test de estilos de aprendizaje** desarrollado por Kolb a mis alumnos de postgrado en la universidad y he obtenido como constante en los resultados, **altos puntajes en conceptualización y aplicación seguidos de bajos resultados en inmersión y reflexión**.

Discutiendo los resultados con mis alumnos llegamos a la conclusión que esta **hemiplejía de aprendizaje** se debe a un sistema educativo centrado en las respuestas, soluciones, modelos, teorías, profesores, libros etc., que desarrolla la conceptualización y aplicación de soluciones o *“enlatados de modelos”* sin una previa inmersión y reflexión en los problemas. *Más importante que encontrar la solución es encontrar el problema*

Sólo quiero señalar las implicaciones metodológicas en la enseñanza y calidad profesional de los egresados que salen de nuestras universidades y que han sido recientemente denunciadas por Henry Mintzberg en su libro *“Managers, no MBAs”* (2005) donde exige cambios en la formación gerencial de las escuelas de negocios que deben estar más en contacto con los problemas reales de la vida empresarial.

- La rueda del aprendizaje rompe con el viejo paradigma de que la universidad es el **tanque de conocimientos** y sabiduría donde los humanos van a satisfacer su sed de saber y que a su egreso aplicarán en las diferentes profesiones.

Así mismo la rueda del aprendizaje plantea que **universidad y empresas están “on line”** y que los problemas que suceden en la vida real de las organizaciones son los problemas que se estudian e investigan en la universidad.

- La rueda del aprendizaje elimina el último vestigio del racionalismo, todavía vigente en muchas casas de estudios al privilegiar el pensar y la **modelización** sobre la realidad. La realidad como uno de los términos de la epistemología es **aquellos que me encuentro y tal como me lo encuentro y no como yo quiero encontrarlo.**

En palabras de Kolb definiendo la inmersión: *“es la capacidad de involucrarse abiertamente por completo y sin prejuicios en experiencias nuevas”*.

Hay resonancias en esta definición del llamado de Husserl en su fenomenología de *“volver a las cosas mismas”* y ver los fenómenos en forma fresca poniendo entre paréntesis preconcepciones e interpretaciones previas.

Esta capacidad de visión fresca de la realidad es lo que nos explica la existencia de jóvenes de 80 años y viejos de 20 años según sean capaces de *involucrarse abiertamente y sin prejuicios en experiencias nuevas*. Esta apertura implica desapego desprendimiento y *capacidad de vaciar la taza para que entre el té*.

Como conclusión del tema del aprendizaje inserto un fragmento de un poema que escribí hace algunos años: *“lo mejor de mí lo he aprendido en los desvíos/ tomo trenes sin saber a donde van/me bajo en estaciones fantasmas.../ sospechoso siempre de una lógica final”* que no es otra que la del aprendizaje

### ***la rueda de la vida***

*Inmersiono la vida en cada instante/la palpo, huelo, toco y saboreo/reflexiono la vida en cada instante/ le doy vuelta, por delante, por afuera, por adentro y por detrás/ pienso la vida, medito sus instantes, les extraigo su logo, su esencia, su razón/ me devuelvo a la vida/ nado en su torrente/mojo lo pensado/valido las esencias/ si flotan son verdad/ si se hunden son error/algo pasó y vuelvo inmersionar/ es la rueda del molino en el río de la vida / que vivo en cada vuelta siempre nueva hasta el final.*

*Volcán de soles.- 2003 - Rafael García Casanova*

