

knowsquare.

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

11 DE FEBRERO DE 2015

APRENDIZAJE PERMANENTE
EXTENDIDO

ARTÍCULO

knowsquare.

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En las últimas décadas se ha hablado mucho de *e-learning*, *coaching*, *outdoor*, *mentoring*, *shadowing*, *storytelling*, *blended*... Sí, curiosamente términos en inglés, que suponen medios desplegados al servicio del aprendizaje y desarrollo profesional, permanente necesidad en nuestro tiempo. Bien está que se desplieguen estos medios y hasta se combinen, pero no olvidemos los objetivos, los fines: aprender aquello que necesitamos o queremos aprender. Mejor si lo hacemos de la manera más efectiva; pero, sobre todo, mejor si aprendemos lo que hemos decidido aprender, a partir de una información rigurosa, bien formulada e idóneamente ofrecida.

Hay que decir también que el embrujo de las nuevas tecnologías puede haber hurtado atención y cuidado a algunos procesos de aprendizaje. Hemos podido valorar más el espectacular acceso a la información —incluso el también espectacular aspecto con que a menudo se nos presenta— que la información misma (su significado, su interpretación). Ya viene ocurriendo sin el despliegue tecnológico: a menudo sucumbimos a las formas, la presentación, y relativizamos los fondos, los significados; pero la cosa parece más rotunda, sí, cuando topamos con el avance de las TIC. Se diría que estamos perdiendo pensamiento crítico; que, en mayor o menor medida, nos *entontece* la tecnología (en un escenario, además, algo manipulador).

Pero la problemática es ciertamente compleja en torno al aprendizaje permanente. Ya lo habíamos experimentado todos, pero topaba yo hace días (en la página web de “siempreDIGITAL”) con algunas reflexiones sobre las tres formas básicas de aprender. En resumen:

- unas veces aprendemos por nuestra cuenta, acaso ante el ordenador (búsquedas, consultas...);
- otras veces estaríamos ante lo que consideramos aprendizaje informal (tal vez en conversaciones improvisadas); y
- asimismo cabe aludir a los programas orquestados, las acciones diversas que se despliegan para la formación y el desarrollo de colectivos.

Se decía oportunamente allí que estas últimas, aunque se llevan el máximo de los esfuerzos, generan el mínimo de los resultados. En vez de hablar del 80-20, se hacía además del 90-10. No querría yo generalizar, pero es verdad que a veces el aprendizaje es de baja intensidad en las acciones orquestadas formalmente en el marco de la formación continua. Así es, ya se trate de *classroom*, *e-learning*, *outdoor*, *blended*...

Las acciones orquestadas pueden servir al negocio de la formación, pero parece que no tanto al progreso del aprendizaje (acaso especialmente si hay dineros públicos por medio). En lo referido a la formación y desarrollo de directivos —cuya profesionalidad en la gestión se nos critica tanto en los informes de Davos—, surgen constantemente etiquetas tales como liderazgo, trabajo en equipo, negociación, creatividad, gestión del tiempo, orientación al cliente, análisis de problemas-conflictos, resiliencia y otras denominadas *soft skills*. También contamos, desde luego, con programas más ambiciosos (y más *hard*) ofrecidos por prestigiosas consultoras y escuelas de negocios; aunque, como es sabido, tampoco faltan reproches a estas escuelas en su conjunto.

Sobre las *soft skills* se orquestan programas formativos y hasta parecen ofrecerse sellos o acreditaciones de calidad directiva. Incluso se han venido ofreciendo milagrosos programas formativos de tipo *e-learning*, que prometían grandes avances en apenas media hora o poco más. Importantes son las habilidades, actitudes y fortalezas precisas en cada puesto de trabajo; importantes

son, sin duda. Pero quizá debamos destacar la relevancia cardinal del conocimiento técnico; es una de las cosas que pretenden estos párrafos: subrayar la trascendencia del conocimiento. Acaso por aquí deberíamos extender más el aprendizaje.

Esencial resulta, sí, la inteligencia cognitiva y emocional; pero necesitamos conocimientos sólidos sobre los que aplicarla, ya sea para negociar, para analizar problemas, para orientarnos al cliente, para tener buenas ideas. Sin la reserva de conocimientos del área correspondiente, podemos tomar malas decisiones, decisiones equivocadas. Acaso, faltos de autocrítica, tengamos luego que recurrir a lo de que *“la peor decisión es la que no se toma”*.

El conocimiento es determinante, pero la información es con frecuencia incompleta o defectuosa (o ambas cosas). Si suena mejor en inglés, despleguemos así el conocimiento: *know-what, know-why, know-how, know-who, know-where, know without knowing how...* Todo esto hemos de saber y aplicar en nuestra área de actividad profesional. No valdría que tuviéramos una espléndida base de datos, si se hubiera alimentado con información incompleta, deficiente, o diera lugar a interpretaciones o inferencias incorrectas; no valdría que hubiéramos desplegado un sistema muy capaz de gestión del conocimiento, si se alimentara o utilizara indebidamente. Cuidemos la información.

De modo que hemos de aprender y desarrollarnos continuamente, atendiendo con cuidado al conocimiento técnico que nos corresponda. Pero ¿qué pasa con los directivos? Se ha de conciliar la asunción de responsabilidades con este aprendizaje técnico preciso. O, cuando no es posible tal conciliación (dado el permanente, imparabile, avance de los campos del saber), han de escuchar a sus *knowledge workers*, habitualmente más dedicados al aprendizaje continuo en sus áreas técnicas respectivas. No, en muchas organizaciones el jefe no puede ser quien más sabe, sino que ha de atender al futuro, al mercado, a los resultados... No valdría para nada lo del tan repetido, tan predicado, liderazgo, si no condujera al futuro deseado para todos, sino solo a la mayor gloria del líder.

Es una pena que quepa insistir en la importancia del conocimiento en la economía del saber, pero es que a menudo parece hablarse sobre todo (en las conferencias, los libros y las jornadas para directivos) de liderazgo, de *coaching*, de motivación, de talento... Es verdad que se admite, por ejemplo, lo inexcusable de la innovación; pero el discurso se lleva con frecuencia al campo de la generación de ideas, del pensamiento divergente o lateral... No perdamos empero de vista que la innovación supone ampliación del campo del saber de qué se trate, y para ampliarlo hemos de conocerlo bien; conocerlo a fondo. Sin conocimiento suficiente, podemos acabar resultando ridículos o extravagantes cuando queremos ser creativos.

Acaso debamos volver aquí al arriba referido *“know without knowing how”*. En efecto, la intuición también cuenta, si sabemos identificarla bien y la conciliamos con la razón. Hay que recordar que, entre otras fuentes posibles, se nutre de la información recogida por los sentidos, aunque no pase necesariamente por la conciencia (no le prestemos atención). Se relaciona con la experiencia, pero quizá lo que quepa destacar sobre todo es que parece premiar a quienes profundizan en los temas. Si uno lleva tiempo dando muchas vueltas a un problema, le puede llegar repentinamente una solución efectiva y no contemplada antes, una solución intuitiva y creativa. Csikszentmihalyi nos recordaba, por ejemplo, el caso de Freeman Dyson.

Sí, extendamos también el aprendizaje permanente hacia lo que todavía no sabe nadie. La innovación añade conocimiento al campo; dicho de otro modo, innovar supone en buena medida aprender lo que todavía no sabe nadie. De modo que el mejor aprendiz, directivo o trabajador, ha de llevar el

nivel de proactividad al espacio de la creatividad efectiva, conducente a la innovación. En definitiva, no olvidemos extender debidamente nuestro aprendizaje y desarrollo permanente; extenderlo hacia el conocimiento técnico y hacia lo que todavía no sabe nadie.

© José Enebral Fernández
© Know Square S.L.