

## Aprendizaje, Saber y Poder

por Fredy Kofman

Pro-Net / 18<sup>º</sup> Convención Capacitación de Liderazgo / Marzo 2000 / Luna Park – Buenos Aires.

© 2000 Leading Learning Communities Inc.

Lo que sigue es el resumen de una conversación que mantuve hace unos años con la Vicepresidente de una importante corporación norteamericana,

Kofman: *"Entiendo que ustedes quieren aprender a mejorar la eficiencia en su cadena de suministros".*

Vicepresidente: *"Bueno, no exactamente. En verdad queremos mejorar nuestra cadena de suministros pero no necesitamos 'aprender', ya sabemos como hacerlo".*

Kofman: *"... ¿Lo saben? ¡Magnífico! ¿Cómo funcionan las mejoras que introdujeron?"*

Vicepresidente: *"No están operando aún. Sabemos qué hay que hacer, pero los operarios que deben implementar las mejoras, no siguen nuestras instrucciones".*

Kofman: *"Eso me hace pensar que ustedes no saben como mejorar la cadena de suministros".*

Vicepresidente: *"No, no, usted no entiende. Sabemos perfectamente como hacerlo, el problema a resolver es el de los operarios. Sencillamente no logramos que implementen las mejoras".*

Kofman: *"Entonces, le reitero, ustedes no saben aún qué hacer para mejorar la cadena de suministros".*

Vicepresidente: *(elevando su voz): "¿Acaso no escucha lo que le digo? Sabemos perfectamente qué hay que hacer. Hemos estudiado todo lo que necesitamos estudiar. El problema y la razón por la cual lo llamamos es por el comportamiento de los operarios. Son ellos quienes deben implementar las mejoras, pero no lo hacen. Simplemente, queremos que usted los entrene..."*

## ¿Qué significa aprender?

La vicepresidente, con todos sus años de experiencia, tenía su respuesta. Para ella: **aprender era adquirir, obtener la información correcta**. Así entonces, los integrantes de su equipo, para mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros, estudiaron la situación, analizaron sus componentes, aumentaron sus conocimientos y los transmitieron a los operarios. La implementación de esos conocimientos acerca de la cadena de suministros y de como mejorar su funcionamiento no se encuadraba dentro de su definición de aprendizaje. No es de extrañar entonces que ella se sintiera frustrada por mi "incomprensión".

Mi definición del conocimiento y del aprendizaje es diferente: **Conocimiento es la capacidad de actuar efectivamente en busca de objetivos. Aprender es incrementar el conocimiento**. Vale decir, aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados deseados. La diferencia entre mi definición y la de la vicepresidente no es meramente semántica. La definición de aprendizaje tiene implicancias operativas; no sólo para los problemas de la cadena de suministros, sino para la vida de las personas y de las organizaciones. En este trabajo desarrollaremos una definición práctica de aprendizaje, la compararemos con la tradicional y veremos como esto puede ayudar a las personas, a los equipos y a las organizaciones a generar nuevas posibilidades para la acción efectiva.

## La definición tradicional

En la interpretación tradicional, aprender representa adquirir una descripción precisa del mundo para luego aplicar tal descripción. Primero obtenemos un conocimiento teórico y luego lo ponemos en práctica. Esta definición no es incorrecta sino *inefectiva*, ya que dificulta la generación de nuevas competencias prácticas y la adquisición de habilidades que hagan una diferencia positiva en la satisfacción de las necesidades de la persona o de la organización.

El "saber" tradicional valora la abstracción teórica en detrimento de las acciones en "el mundo real". Al concentrarse en la "verdad" se olvida de la "efectividad". "Sabio" es quien tiene información, no quien tiene la capacidad para alcanzar sus objetivos. El "saber" tradicional no alienta la creatividad y la invención. En su afán por expresar descripciones exactas, presenta al conocimiento como un producto terminado que los estudiantes deben aceptar, en lugar de verlo como un proceso de incorporación en el cual los estudiantes necesariamente deben participar.

De esta forma, la concepción tradicional del "saber" quita poder a los estudiantes. En vez de buscar el saber-cómo (poder), los estudiantes quedan atrapados en la búsqueda del saber-qué (información). Este es el modelo de aprendizaje tipo "archivo" o "banco de datos" donde la mente del estudiante es un vacío que debe ser llenado con datos. El maestro, que es "quien sabe", realiza "colocaciones" en la mente de los estudiantes transfiriendo parte de su conocimiento y despreocupándose por la aplicabilidad del mismo en la vida de quien está aprendiendo.

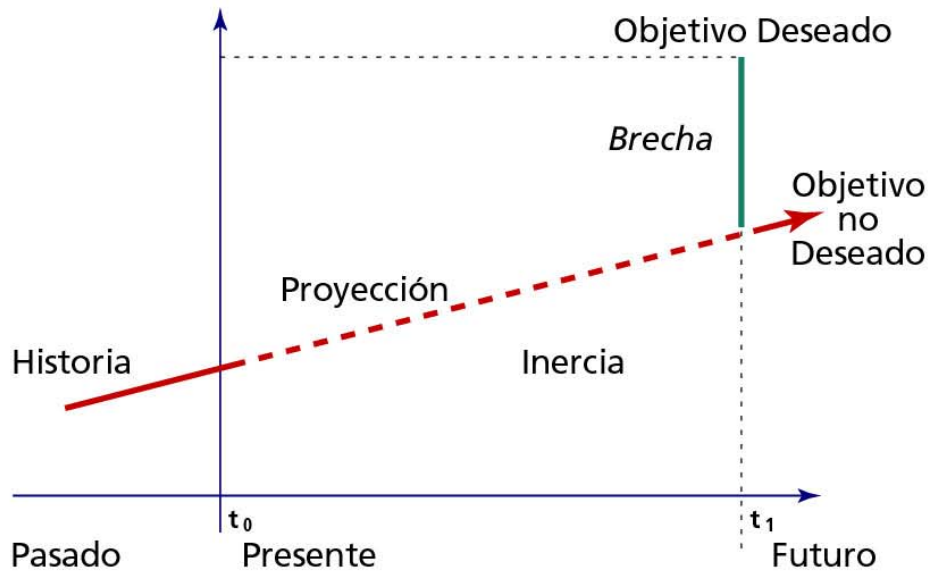
### Una definición operativa de aprendizaje y efectividad

**Acción:** En su libro *Acción Humana* (pág. 13), Von Mises llama "satisfacción" al estado del ser humano que no se manifiesta, o no debe manifestarse, en la realización de acción alguna. "El hombre que actúa está deseoso de sustituir una situación menos satisfactoria por una más satisfactoria. Su mente imagina mejores o más ventajosas condiciones y su acción apunta a generar esa situación deseada. El incentivo que impulsa al hombre a actuar es siempre alguna insatisfacción. Un hombre perfectamente contento no tiene ningún incentivo para cambiar... Pero para hacer que el hombre actúe, la insatisfacción y la visión de una situación más satisfactoria no son suficientes. Una tercera condición se requiere: la expectativa que el comportamiento tendrá el poder de remover o al menos aliviar la insatisfacción... Es por eso que el hombre se pregunta: ¿cuándo y cómo debo intervenir para alterar el curso de eventos? ¿qué sucedería si no intervengo para orientar mis acciones en la dirección que más se ajusta a mis deseos?"

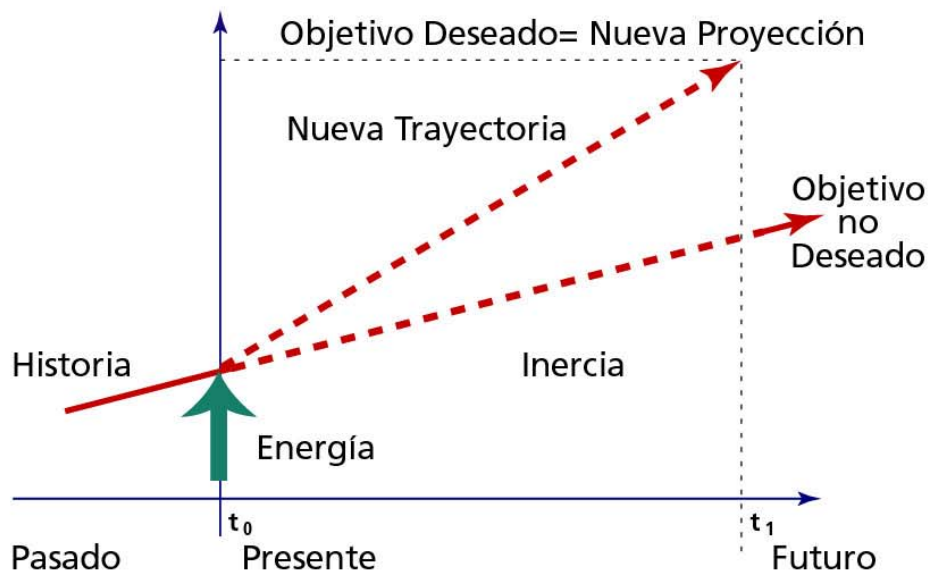
Vemos aquí que los dos primeros componentes de la acción humana se enfrentan dialécticamente, configurando una brecha entre una situación existente (o previsible en el futuro) y una situación deseada. Esta diferencia, al igual que la diferencia de potencia de una batería, es la que entrega energía al circuito de la acción. Sin una visión de un futuro mejor al cual llegar naturalmente a partir de la situación presente, no hay razón alguna para actuar. En todo esfuerzo individual hay un objetivo, una visión de futuro que impulsa al ser humano a utilizar sus recursos para alterar el curso actual de los acontecimientos.

El tercer componente de la acción humana es la asunción de responsabilidad y la creencia en la capacidad del ser humano para direccionar la deriva del mundo hacia la visión deseada. Para actuar, el ser humano debe verse como protagonista de su destino y no como víctima de sus circunstancias. El hombre que actúa debe tener el coraje para cambiar aquello que puede ser cambiado antes que conformarse con aceptar aquello que no puede serlo.

### Diagrama 1



### Diagrama 2



En el diagrama 1 podemos observar como la proyección del pasado apunta a un futuro insatisfactorio. Llamamos "brecha de efectividad" a la diferencia entre el futuro proyectado (existiendo ausencia de acciones correctivas) y el futuro deseado. La esencia de la acción es la aplicación de energía en el presente para modificar la deriva del pasado hacia un objetivo futuro. Un ejemplo claro sería el de una persona con exceso de peso. Así vemos que en el diagrama 2, al aplicar cierta cantidad de energía en el momento presente, hace ejercicios y comienza un régimen alimenticio, en nuestro ejemplo se modifica el futuro proyectado con el propósito de alcanzar el objetivo perseguido, bajar de peso. Metafóricamente podemos imaginar una nave espacial destinada a alcanzar la Luna, que debe encender sus cohetes retropropulsores para 'ajustar su trayectoria. El combustible adicional necesario para modificar su curso, es la medida del costo de la acción. La economía del aprendizaje implica evaluar diferencias entre costos y beneficios. El ser humano siempre tiene más cosas que hacer que tiempo disponible para hacerlas; más proyectos de mejora que recursos disponibles para llevarlos a cabo (deseos ¡limitados frente a recursos limitados). Es por ello que se ve obligado, a evaluar a cada paso cuáles son las alternativas más "rentables", para concentrar su esfuerzo en ellas.

**Aprendizaje:** Podemos interpretar al aprendizaje como una acción reflexiva, o de segundo orden, ya que nos impulsa a actuar en forma recursiva, o sea corrigiendo en cada oportunidad los errores cometidos en las acciones anteriores. En el caso de intentar alterar el curso de los acontecimientos en forma infructuosa, o al darse cuenta que los recursos utilizados son desproporcionados en relación al beneficio obtenido, el hombre puede detenerse a reflexionar sobre su conducta. Al analizar la cadena de medios a fines, la persona puede evaluar la efectividad de su acción. Si concluye que esa efectividad es baja, puede preocuparse y aumentarla mediante una acción de segundo orden. Un ejemplo típico es el del leñador que utiliza parte de su tiempo para afilar su hacha en vez de seguir talando árboles. Esta inversión de esfuerzo puede generar capital físico (una mejor hacha) o capital humano (una mejor técnica). A ese aumento del capital humano lo llamamos "aprendizaje".

Al igual que la acción directa o de primer orden, el aprendizaje es un intento de sustituir una situación poco satisfactoria (falta de efectividad) por otra más satisfactoria (efectividad). Por consiguiente, la energía para el aprendizaje proviene también de la brecha que existe entre la realidad vivencial y la visión de una realidad posible. Tanto para actuar como para aprender, el individuo necesita contar con una idea del futuro deseado que lo impulse a utilizar sus recursos en aras de hacerlo realidad.

Entonces aprender es incorporar nuevas habilidades que posibiliten lograr objetivos que antes se hallaban fuera del alcance. La única prueba de haber accedido al aprendizaje es la verificación de dicha capacidad mediante la obtención de ese resultado hasta entonces inalcanzable.

**Aprendizaje Organizacional:** Cuando una organización, una y otra vez, intenta infructuosamente alcanzar sus objetivos, puede resultarle conveniente detenerse y reflexionar. Al igual que en el caso individual, el aprendizaje colectivo demanda que las personas que integran un grupo tengan un objetivo común al cual no pueden acceder mediante sus acciones habituales. Mediante el uso de sus recursos, tiempo, esfuerzo, dinero, los miembros del grupo pueden intentar desarrollar nuevas habilidades que aumenten su efectividad.

### Un modelo pragmático de aprendizaje

Observo a una chica en bicicleta, con el ceño fruncido, enérgica y llena de determinación. Su equilibrio es inestable, se la ve indecisa y vacilante, Da un par de golpes de pedal y cae en forma desgarrada. Me sonrío y pienso: "Pobre, es frustrante no saber andar en bicicleta". Días más tarde encuentro a la misma chica, segura en su bicicleta, pedaleando con entusiasmo. Me digo a mí mismo, "qué contenta debe estar ahora que aprendió a andar en bicicleta". Esta evaluación es consistente con la nueva definición de aprendizaje: *aprender es incrementar la capacidad para la acción efectiva*. Unos días atrás mi vecina no era competente y ahora sí lo es: en el interín, *se produjo el aprendizaje*.

Nuestra definición del aprendizaje y del conocimiento no está interesada en acceder a la verdad sino a la efectividad, Esta es la revolución copernicana: en vez de poner como centro a la información verdadera, ponemos en el lugar privilegiado a la acción efectiva. Decimos entonces que el aprendizaje es una evaluación hecha por un determinado observador sobre la capacidad de un sujeto (persona, organización, etc.) para lograr determinados resultados que previamente se encontraban fuera de su alcance. Por lo tanto, poseer conocimiento equivale a ser capaz de operar con efectividad para lograr objetivos predeterminados.

**Saber es poder.** Si un profesor desea evaluar si un estudiante ha aprendido cierto teorema, puede someterlo a una prueba. Puede pedirle, por ejemplo, que demuestre el teorema paso a paso, o que lo aplique en la resolución de un problema. Si un gerente desea evaluar si un equipo ha aprendido a operar la cadena de suministros, puede ponerlo a prueba. Puede pedirle, por ejemplo, que reduzca el tiempo de los procesos y los costos, o que aumente la satisfacción de los clientes.

### Los Sabelotodos ("Knowers")

Todo proceso de aprendizaje *debe* comenzar en la ignorancia e incompetencia. Por definición, aprender es la respuesta a una situación inefectiva y que repetimos en forma continuada. El esfuerzo del aprendizaje se justifica por la insatisfacción que produce intentar modificar reiterada e infructuosamente una situación no deseada. ¿Cómo puede uno aprender a operar un nuevo sistema de

computación, a tocar el piano, o a ser padre *sin* admitir inicialmente que no sabe? Nadie nace con competencias en computación, piano o paternidad; para tenerlas hay que adquirirlas mediante un proceso de aprendizaje. Este proceso requiere comenzar desde la posición de quien no sabe pero se compromete a saber, o sea en la postura de quien se declara "aprendiz".

Esta es la primera paradoja del aprendizaje: para aprender se debe partir del no-saber; pero admitir que no sabemos es una amenaza para nuestra autoestima y para nuestra imagen pública. Nuestra cultura aprecia el conocimiento más que la voluntad de aprender. La posibilidad de aprender se inicia con la aptitud para expresar "Yo no sé". Para crear organizaciones aprendientes debemos forjar una cultura donde el no saber esté protegido y donde la admisión de incompetencias (temporarias y subsanables) sea considerada como un paso esencial y honorable en el proceso de aprendizaje. Pero esto va totalmente en contra de nuestra inercia cultural.

Somos elogiados y premiados por lo que sabemos y pagamos un elevado costo por lo que no sabemos: aplazos, vergüenza, baja autoestima, críticas, postergaciones laborales, castigos, marginamiento e incomunicación. No "saber" puede llevarnos hacia los más bajos escalones sociales: la pérdida de oportunidades, la humillación y el desempleo. Ciertamente nadie es contratado por lo que no sabe, o por su capacidad para decir que es incapaz de producir un resultado. Obviamente, es mucho mejor ser "alguien que sabe" que "alguien que no sabe". Cuando uno sabe, tiene acceso a cierta categoría, a un determinado prestigio, elevada autoestima y poder.

No es difícil entender por qué sucede esto. La capacidad para cumplir objetivos representa el valor agregado del "conocimiento". Obtener ese preciado "conocimiento" es justamente la razón fundamental del proceso de aprendizaje. No me opongo a la búsqueda del conocimiento, por el contrario, es precisamente lo que trato de facilitar. Mi preocupación obedece a que las personas, atrapadas en esa dinámica cultural, quedan inmobilizadas en la trampa de *parecer* competentes o lucir *como si* supieran, aun cuando no saben. Esta pretensión está en el corazón de la personalidad del "sabelotodo", una identidad construida en torno al miedo y a la necesidad permanente de tener razón, independientemente de la efectividad de esa razón.

El sabelotodo es una figura común en las organizaciones. Lo descubrimos en ese gerente que da órdenes aun cuando sabe menos que sus empleados; en el vendedor que argumenta en forma opresiva acerca de la conveniencia de un artículo que, en verdad, no satisface las necesidades del cliente; en el director que descarta sin analizarlas las sugerencias de su colega "junior", porque "estos jóvenes sin experiencia no saben nada". El sabelotodo siempre tiene razón, siempre está en lo correcto, siempre sabe qué hay que hacer para resolver

cualquier Problema y eso lo pone en un brete. El sabelotodo necesita explicar cómo es que si él tiene todas las respuestas, las cosas siguen sin funcionar.

### Explicaciones: Tranquilizantes o Generativas

Para salvaguardar su autoestima, el sabelotodo necesita explicar los errores recurrentes sin asumir responsabilidades. Dado que él tiene siempre la solución correcta, la causa de los problemas, necesariamente, obedece a algún tercero que no aplica en forma debida esa solución. Esta es la excusa de la Vicepresidente del diálogo inicial de este trabajo, quien debía "absolverse" por su no-saber en que forma producir una mejora en la gestión de la cadena de suministros. Explicaciones "tranquilizantes" son aquellas que atribuyen exclusiva causalidad a factores que se encuentran fuera del control de quien, explica. Estas explicaciones permiten mantener la ilusión de la competencia personal frente a la realidad del fracaso. Por ejemplo, frente a las quejas de los usuarios, el gerente de sistemas puede argumentar que los errores se derivan de la baja profesionalidad de los programadores. (Obviando el hecho que él mismo prestó su conformidad para que el sistema fuera puesto en operación sin las suficientes pruebas preliminares).

El sabelotodo es pontificador, crítico e irresponsable. Siempre está dispuesto a levantar la bandera de su inocencia aun al costo de su impotencia. Para mantener su imagen pública, el sabelotodo tiende a dar instrucciones en forma permanente. En tono pontificador, muy seguro en su arrogancia, siempre sabe qué tendrían que estar haciendo los demás y no escatima críticas hacia quienes "no hacen lo que deben". Se considera inimputable ya que no tiene responsabilidad alguna en el problema. Pero al no verse como parte del problema, tampoco puede verse como parte de la solución. Como hemos analizado en el artículo periodístico [Ser Inocente o Tener Poder](#), el costo de la inocencia es la impotencia.

Por otro lado, el Aprendiz (learner) es aquel que privilegia las explicaciones generativas. Estas explicaciones son las que, aun reconociendo la importancia de los factores que se encuentran fuera del control de quien explica, se concentran en las variables que pueden ser modificadas por el sujeto explicante. Para ser aprendiz es necesario arraigar la autoestima en el éxito a largo plazo más que en la gratificación inmediata de ser quien tiene la razón. El aprendiz comprende que todo resultado es una consecuencia de su capacidad de respuesta (response-ability) frente a un determinado desafío del entorno. Al tomar responsabilidad incondicional por su vida, el aprendiz se declara involucrado como factor causal en cualquier problema que lo afecte. Así es que al buscar una explicación que le abra posibilidades de mejora, siempre se coloca en el centro, como el actor principal. Para el aprendiz, la explicación sirve para generar acciones efectivas y no para deslindar sus responsabilidades.

Mientras que el sabelotodo se considera víctima de las circunstancias, el aprendiz se ve como protagonista. Al utilizar explicaciones tranquilizantes, el

sabelotodo se considera a merced de variables que no puede controlar, mientras que olvida las variables que sí puede controlar (su comportamiento). Al buscar explicaciones generativas, el aprendiz acepta la realidad de la situación en la que se encuentra, pero en vez de someterse a ella se considera con el poder necesario para modificarla en base a sus acciones. La historia de la víctima y la del protagonista son justamente eso: historias. Cualquier situación puede ser presentada desde ambos puntos de vista. La decisión más importante del ser humano es, tal vez, la de elegir cómo contar la historia de su vida. El libre albedrío no implica que el universo deba ajustarse a nuestros deseos. El libre albedrío es la posibilidad de la conciencia de interpretar la realidad como materia prima de una obra de arte vital, en vez de asumirla como una camisa de fuerza.

## Éxito y Paz

Toda acción (y por consiguiente, todo aprendizaje) tiene un objetivo dual. En primer lugar, el objetivo es obtener un cierto resultado (éxito). Pero más allá del resultado, la acción tiene un propósito autoafirmativo de la identidad de la persona (paz). Uno puede interpretar a la acción como una respuesta al desafío del entorno del actor, quien utiliza sus recursos y competencias, en aras de la consecución de un cierto objetivo, dentro del marco de sus valores. La pregunta acerca del éxito obliga a comparar los resultados de la acción con los objetivos perseguidos. La pregunta acerca de la paz, compara a la acción en sí misma con los valores de la persona. El éxito es mediato y condicional, ya que depende de factores fuera del control del actor, pero la paz es posible en forma inmediata e incondicional. La acción, en su manifestación, cumple (o no) con los compromisos existenciales del actor.

Consideremos a un gerente de planta aquejado por problemas recurrentes de calidad. Haciendo un análisis de la situación con su equipo, determina que ciertas máquinas están operando fuera de los estándares necesarios. Mediante experimentos y ajustes sucesivos el equipo, trabajando en un clima de camaradería y respeto mutuo, logra reducir esta situación a un rango aceptable, pero aún así el producto sigue saliendo con fallas. Al evaluar la situación uno podría decir que el equipo "fracasó" en su objetivo de mejorar la calidad, pero al mismo tiempo uno podría atribuirle la "satisfacción" de haber utilizado sus recursos con el máximo de sus conocimientos y comportándose de acuerdo a sus valores. Es esa "satisfacción", justamente, la que permite que el equipo acepte el fracaso sin vergüenza y emprenda una nueva búsqueda dentro de su proceso de aprendizaje.

A pesar de la rimbombancia de términos como "paz esencial" o "satisfacción incondicional" el concepto es obvio para todo aquel que haya dejado alguna vez "el corazón en la cancha". La satisfacción de jugar al 100%, poniendo todo el corazón y respetando el espíritu de la conducta deportiva, es independiente del resultado del partido. Gane o pierda, el aprendiz está siempre dispuesto a seguir

aprendiendo ya que las brechas en su efectividad no erosionan su autoimagen. Por el contrario, atacar esas brechas con gusto y entusiasmo es la fuente misma de su orgullo personal.