

CAMINOS DEL APRENDIZAJE EN/DE LA EXPERIENCIA: CICLOS PRODUCTIVOS Y RITMOS

Roberto Carballo

Capital Humano, 1998

Aprender en la experiencia es aprender desde la experiencia hasta la modelización o teorización o generalización de la misma, teniendo como referentes teóricos lo que ya sabemos en ese campo de conocimiento, pero no imponiéndolo como "el discurso", sino poniéndolo como punto de contraste y de límites para el aprendizaje.

Por decirlo de otro modo, un profesor dispondría antes de ir al aula de una **autopista con muchos carriles posibles, una amplia autopista** (su conocimiento especializado, resumen de lo que se sabe sobre el tema objeto de trabajo), pero en el aula **la práctica grupal conllevaría vivir una experiencia compleja de aprendizaje que recorre la autopista por distintos carriles cada vez**, la ruta de cada acción en el aula es distinta, aunque todos parten de un sitio y siguen unas ciertas pautas generales.

Dicho de otro forma, el grupo construye su propia experiencia de recorrer autopistas; el profesor mantiene centrado el coche en el que circulan los alumnos; lo mantiene en la autopista, aunque algunas veces es conveniente parar para tomar algo y salirse de la autopista y el profesor intenta que vuelvan pronto, porque hay que llegar al destino.

De este modo, cuando se ha recorrido el camino, es posible que:

- a) **el profesor y los alumnos lo analicen, comprendan por qué han hecho lo que han hecho y intenten modelizar la ruta más adecuada para llegar más pronto (camino crítico),**

b) también trabajen sobre el **manejo del coche, de su forma**, de su estilo de conducción,

c) del tráfico (del entorno) con el que compartimos la autopista

y ... de otras cosas

Todo ello permite aprender de la experiencia, experimentar y trabajar con el acierto y con el error **y generalizar formas de conducta y de habilidad** que mejoran los rendimientos del grupo que conduce el coche.

Y todo esto es lo que hay sobre la necesaria correspondencia entre experiencia y teoría, entre lo vivido y lo comprendido y aprendido. **Este es uno de los rasgos estructurales de esta forma de enseñanza**, y que la hace tan atractiva a la hora de "hacer práctico lo que se aprende o lo que se enseña".

Aquí el circuito es complejo e indirecto: **experiencia, aprendizaje consciente, replanteamiento, nueva experiencia, otro aprendizaje,** Es una ruta que, aunque orientada a la practicidad, encuentra su practicidad en un avance continuo que hace oscilar el setting entre la práctica y la teoría -modelización, le hemos llamado-. Sigue, por tanto, los pasos o etapas consecuentes para que lo que hemos llegado a pensar se consolide, porque se contrasta y comprueba, y vuelta a empezar: es, si me permiten el símil, la vida misma, es decir, nuestra forma central de aprendizaje en la vida y de la vida.

El itinerario tradicional

En las formas de formación que llamamos tradicionales, las cosas tienen un itinerario distinto: primero, normalmente, es la idea y lo que se sabe -que "está en poder" del profesor o del conferenciante, del que sabe-, que se expone y después vienen las preguntas aclaratorias que, en el mundo de la empresa suelen tener un componente práctico y de búsqueda de recetas, a continuación el profesor responde. Se va de la teoría a la práctica: aquí el proceso es directo y curiosamente menos eficaz, excepto en condiciones de conflicto y guerra, y/o de ignorancia generalizada u obligada de los actuantes, que sólo son unos mandados.

El método del caso es un subproducto de esta forma tradicional de enseñanza, aunque es algo más indirecto y eficaz que el tradicional, ya que va de la teoría al caso idealizado y lejano, y de éste a la posible puesta en práctica concreta por el participante, cosa que no es fácil, dada la idealización del caso y su desajuste con la realidad del sujeto de aprendizaje.

Sin embargo, es un proceso que permite reducir los costes de la enseñanza tradicional, y por eso, las escuelas de negocio han encontrado una forma de abaratar su enseñanza, ya que no requiere muchas habilidades ni mucho conocimiento por los profesores que lo aplican, y sin duda, menos que el profesor tradicional que era un experto en su materia y la conocía en profundidad y ampliamente. Pero vuelvo a repetir, a la larga es más caro para el participante, porque no encuentra salidas a su aprendizaje, aprende cosas que no le son útiles, o sólo lo son instrumentalmente.

Esto significa que puede ser un buen sistema para grupos de alumnos con poca preparación profesional, recién licenciados o pre-licenciados; pero es altamente discutible su eficacia para adultos, es decir, para profesionales con experiencia en empresas y en instituciones. Si no se utilizasen tantas veces las proyecciones idealizadas de las propias Escuelas de Negocio (el prestigio que confiere haber hecho un curso en tal Escuela), la satisfacción de los participantes sería ínfima, porque la utilidad directa de tales procedimientos es muy baja.

La mayoría de las personas que participan en un método de enseñanza basado en la experiencia se dan cuenta, después de un tiempo, de su eficacia y de la satisfacción

que lleva implícita para alumnos y profesores, y para las empresas.

El ciclo productivo: Ritmo y pausa del aprendizaje

"Zamora no se conquistó en una hora". **Los ritmos son muy importantes a la hora de aprender y de enseñar.** Todos sabemos, pero olvidamos frecuentemente, que se aprende lentamente, que se asimila poco a poco, y especialmente si lo que se aprende es a hacer las cosas de otra manera y/o los aprendizajes rozan o hasta pretenden un cambio de comportamientos, incidiendo sobre actitudes combinadas con habilidades e instrumentos. Aquí la frase de Felipe II: "Vísteme despacio que tengo prisa", cobra todo su significado eficiente.

Para llegar a un buen resultado es preciso saber esperar, saber guardar la ansiedad y la urgencia, y dotarse de la paciencia y dedicación y vocación necesarias para andar un camino difícil. Todas las panaceas aplicadas a la enseñanza son, permítanme que lo diga, tonterías y fraudes, que todos aceptamos porque "necesitamos resultados" (sic) pronto y queremos verlos. Y los supuestos resultados nacidos de una inadecuación del ritmo al proceso de aprendizaje, al tic tac de la asimilación, son malos a corto, a medio y a largo plazo, especialmente a largo plazo.

Parece que aprendemos, pero no aprendemos.

Seamos capaces de aceptarlo: no se conquistó Zamora en una hora. Ya lo decía el Guerra, el torero: "lo que no puede ser, no puede ser, y además, es imposible". No lo olviden, por favor. Hay que cuidar el ritmo, si lo que buscamos es eficacia. Hay un ritmo, un ciclo, para cada ocasión de desarrollo formativo.

Las razones de las prisas

Y hoy en día, todos conocemos la presión que se ejerce sobre los directores de formación de las grandes empresas o sobre todos los responsables de formación para que los ritmos formativos se fuercen:

- porque el cliente-empresa quiere hacer mucha formación en poco tiempo y concentrada a lo bestia, con objeto de abaratar los costes;
- porque el profesor-consultor no tiene tampoco tiempo, y necesita hacer muchas cosas intensas para sobrevivir como tal, y proponer más acciones, más breves y menos costosas por unidad;
 - porque los alumnos están urgidos por sus jefes que no los quieren soltar "porque son imprescindibles", justo cuando se va a hacer la formación;
 - porque las instituciones que financian la formación también están interesadas en financiar muchas cosas que aparezcan en sus balances y en sus "cuentas de resultados", como muchas acciones, por donde han pasado muchas personas, y gracias a nosotros.
 - y tantos factores más en los que no me voy a detener.

En fin, **todos parecemos interesados en que la formación no siga el ritmo necesario para ser eficaz**. Bueno, pues lo siento, pero no vamos por el buen camino. Gastar tanto para conseguir tan poco, creo que no vale la pena.

Ritmos para el aprendizaje: los ciclos

Parece más que conveniente **cambiar de estrategia y enlazar la formación y el aprendizaje -como tarea permanente- con la mejora continua y aplicada, conferirle un ritmo continuo, pero con pausas a la formación; la que lo acerca al puesto de trabajo, etc.** Hacer de la formación algo práctico, constante, duradero y estratégico: un planteamiento que acentuando su practicidad y llevándolo más cerca del desempeño, se programa como un proceso continuo y a largo plazo, y que además, enseñe métodos y técnicas que lo permitan el autodesarrollo y la innovación continua. Por ahí es por donde quiere y puede avanzar el **aprendizaje en/de la experiencia**.

El aprendizaje en la experiencia obliga a unos ritmos formativos. Es preciso y conveniente combinar **presencias con ausencias**, montar un proceso continuo, un proceso de aprendizaje donde se programan acciones en el aula, que tienen una continuidad en el puesto de trabajo, y que vuelven a reintroducirse en el aula y vuelven a llevarse y rehacerse en el puesto de trabajo y así sucesivamente. Esto es lo que llamo **un ciclo productivo**.

Cada acción formativa tiene su ciclo productivo. No todos tienen la misma intensidad, ni la misma extensión. Pero lo que **aseguran es que el aprendizaje es efectivo, porque se aplica y el profesor y el grupo de formación supervisan el proceso y resultados de la aplicación práctica en el puesto.**

Por tanto, un ciclo productivo es un espacio temporal en el que se aplica el proceso de aprendizaje y se asegura la implantación de mejoras, derivadas de la realización del ciclo. Un ciclo normalmente tiene entre 3 y 7 reuniones de formación en presencia, cuya extensión puede variar entre media jornada y jornada y media cada una.

Un ciclo corto -aconsejado cuando ya se tiene más de una experiencia anterior en la aplicación del proceso- puede consistir en 2-3 reuniones de aprendizaje formativo basado en la experiencia, con un mínimo de 16 horas lectivas directas y al menos otras tantas indirectas -en/desde el puesto de trabajo- y un máximo de 32 horas directas en el aula. Un ciclo de larga duración -aconsejable para proyectos complejos y acciones interempresariales que toman por primera vez contacto con este tipo de experiencia- puede consistir en 6-7 reuniones con un mínimo de 40 horas lectivas en aula y un máximo de 64 horas. En consecuencia, no hay un ciclo universal, sino que depende del tema de trabajo, de su novedad, de la experiencia previa de los participantes, y de muchos aspectos más que es preciso cuidar.

En cualquier caso, un ciclo tiene unas horas lectivas directas, de presencia, y se combina con un proceso complementario en ausencia, aproximadamente de la misma dedicación en tiempo necesario. El trabajo fuera del aula se realiza interconectando vía correo electrónico -mejor mediante Internet- a los participantes, con objeto de que mantengan vivos sus temas e intercambien información, opiniones, datos y, sobre

todo, mejoren los puntos de partida de cada uno, a través de un proceso continuo y complejo de intercambio de información y de apoyo mutuo entre los participantes y entre estos y el monitor, todos como un grupo virtual que trabaja en la distancia, y por tanto, no rompe el proceso formativo. Así, un ciclo corto puede durar de 2 a 3 meses, y un ciclo largo, de 6 a 10 meses.

Fases del proceso

Esta formación continua permite que la misma sea permanentemente **actual y universal**: actual porque a lo largo del proceso de tiempo -sobre todo, en ciclos medios y largos- surgen nuevos problemas, que se derivan del planteamiento inicial o no, pero que son otros problemas que se pueden abordar, a veces, ampliando el arco formativo; y universal, porque el intercambio de experiencias en vivo, genera un nuevo espacio tipo benchmarking-shared learning que favorece la imitación de unos por otros, y la universalización o grupalización o modelización de los problemas, que manteniendo su esfera individual, consiguen una nueva dimensión más global y más interdependiente.

Por tanto, **el modus operandi del ciclo sigue unos ritmos marcados por el mix metodológico** y que tienden a pasar por las **diferentes fases del conocimiento de un problema** -sea este científico o no-:

- * **análisis y definición,**
- * **planificación y sentido,**
- * **programación y tareas,**
- * **marketing e implantación,** y
- * **comprobación o contrastación de la validez del proceso de aprendizaje y de los resultados prácticos del mismo.**

Algo análogo no sólo a las etapas del conocimiento científico, sino también a la famosa rueda de Deming, y a cualquier proceso que pretenda conocer y, en definitiva, aprender, ya que conocer es aprender.

En la práctica, es conveniente ver la formación como una espiral que se va abriendo y siguiendo el sentido contrario a las agujas de un reloj. Algo que vuelve al mismo "norte", pero en otro nivel, y al mismo "oeste" pero mejorando la situación en que estábamos cuando estuvimos en esa misma orientación. **El Aprendizaje en/de la experiencia es un proceso por aproximaciones sucesivas hacia un horizonte nunca alcanzable, pero que orienta nuestros esfuerzos....** Y esto es lo que también hace la ciencia, por aproximaciones sucesivas ir comprendiendo algunos problemas y cuestiones, aunque según comprende van saliendo otros nuevos y nuevas incógnitas que, en realidad son, nuevas oportunidades de continuar aprendiendo y/o conociendo.

En resumen

En este artículo se ha trabajado sobre los supuestos metodológicos del AE que nos permiten comprender la importancia del ritmo y la continuidad, expresada aquí en forma de un ciclo productivo, un ciclo de aprendizaje. Hemos intentado presentar lo que eso significa para seguir la ruta principal de un aprendizaje basado en la experiencia: la autopista que circula desde los hechos, las experiencias, hasta los modelos que comprenden y permiten interpretar los hechos, y a partir de ahí la forma de planificar acciones para mejorar la realidad, sea esta de gestión empresarial o de formación de formadores, o de innovación aplicada, o de integración o de lo que Ud. quiera. Igualmente hemos afirmado que aprendemos con gran rapidez, aunque nos parezca que somos muy lentos. Realmente somos unos organismos privilegiados, y mucho más si lo hacemos con otros: porque esa es la más eficaz de las formas de aprendizaje sobre la experiencia, la que se hace en grupo.

.....
ABSTRACT:

Autor: **Roberto Carballo**

Título: "**Caminos del Aprendizaje en/de la Experiencia: Ciclos Productivos y Ritmos**"

Editado por: CapitalHumano, julio-agosto 1997

Abstract: El punto de partida del artículo es que la ruta principal, la autopista del AE es la que va de los

hechos, de la experiencia, al modelo, a la teoría, a la generalización. Esto significa circular por diferentes carriles que va marcando el grupo, mediante el intercambio de experiencias, y desarrollar un circuito complejo: experiencia-aprendizaje-replanteamiento-nueva experiencia-nuevo aprendizaje-..... Se analiza el itinerario tradicional de formar, y se analizan los ciclos productivos que son consustanciales a la AE, y también los ritmos del aprendizaje que hay que tener en cuenta, todo ello siguiendo la ruta metodológica de la investigación y de la ciencia.

Descriptores: Experiencia / Aprendizaje en la experiencia / Grupos de Trabajo / Ciclo productivo / Ritmos del aprendizaje / Método científico.

.....