

APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA: ROLES Y CORRESPONDENCIAS. ACTORES Y SETTING PARA UN PROCESO DE AUTOAPRENDIZAJE

Roberto Carballo

Director de ALDEBARAN (red virtual)

Capital Humano, 1998

Vamos a presentar en este artículo dos de las **cuestiones centrales** de un proceso de aprendizaje en/de la experiencia y en los procesos implícitos de autoformación-autoaprendizaje y de desarrollo grupal. Estas son: **la distribución de roles y la necesaria correspondencia entre práctica y teoría.**

El aprendizaje en la experiencia **parte** de un supuesto comprobado consistente en que **se es más eficaz en la enseñanza cuando esta nace de la necesidad y de la práctica. Aprendemos más fácilmente cuando "tenemos necesidad de hacerlo"**

Item más, **se es más eficaz en el proceso de aprendizaje haciendo las cosas que aprendiendo conceptos y teorías sobre las cosas.** De lo que hacemos nos queda una experiencia, una experiencia consciente o inconsciente de aprendizaje. Por desgracia, la mayoría de las veces "vivimos", pero no aprendemos de la vida: "el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra", dice el refrán.

Aprendemos lentamente, pero si aprendemos lo hacemos mediante la práctica y poniendo en práctica cosas que modifican nuestra forma de actuar. Las personas no aprenden en los libros, y los que tienen por criterio hacerlo así sólo acaban siendo "eruditos", "ratones de biblioteca" o simplemente "obsesivos" y perfeccionistas, que nunca dan por finalizado su proceso de aprendizaje. **Los libros y la teoría y los conceptos son un sistema de refrendo, de contrastación, nos confirman lo que hemos experimentado, nos ordenan lo que hemos vivido, y si lo hemos vivido nos dan nuevas ideas para ver las cosas de manera más compleja.**

Hacerlo así, en modo de enseñanza, **es posible si el énfasis de la enseñanza se pone en la experiencia y no en la teoría.** Y digo énfasis, que nadie me diga que estoy diciendo que la teoría no vale para nada. Sólo digo que la teoría es un saber acumulado, que contribuye a que tengamos memoria de lo que hemos avanzado, pero mucho saber acumulado es igual a alguien que sólo es una persona que "sabe" muchas

cosas, cosas que van a servir para bien poco, para él y para sus semejantes. Me asombro que las carreras universitarias -especialmente las no experimentales- llenen los planes de estudio de "historias" y más "historias", cosas que sólo son útiles cuando se aplican a la realidad concreta y actual vivida. Sweezy formuló muy claramente esta proposición: "el presente como historia".

La forma del aprendizaje -el método- ha de ser correspondiente con los objetivos y los recursos que se ponen en marcha para alcanzarlo. Una enseñanza autoritaria produce exámenes y controles; una enseñanza sin autoridad profesional, o ideológica, también necesita de controles, porque quienes la propugnan "necesitan" el consenso sobre lo que dicen, ya que no pueden estar seguros de ello. En el plano subyacente, una enseñanza autoritaria y tradicional es muy parecida a aquella que carece de autoridad profesional. El control es la necesidad para que compruebe que se ha aprendido "lo que se tenía que aprender".

Una enseñanza basada en el autodesarrollo reduce el control al mínimo, y es más importante el esfuerzo y el proceso de cómo se ha aprendido que los conceptos y los datos que el alumno se ha metido innecesariamente en la cabeza.

Como ven, estamos hablando implícitamente de enseñanzas prácticas y enseñanzas teóricas, de enseñanzas basadas en la experiencia y enseñanzas basadas en la teoría de los que saben y enseñan, de una enseñanza que no es nueva, porque se ha intentado y con muy buen éxito y de forma consciente en muchas fases del desarrollo de la Humanidad, y que nunca ha desaparecido, aunque haya sido marginada por otras corrientes productivistas y curiosamente poco eficaces en la actualidad. A pesar de la enseñanza que padecemos, aprendemos de la experiencia, pero no en las aulas. Por esto nos quejamos de la calidad de la enseñanza y por eso la escuela y la universidad en España están tan lejos -nunca mejor dicho- de la realidad empresarial y de las necesidades sociales.

Me dirán Uds. que me enrolló innecesaria y "filosoficamente", porque a que viene todo esto. Alguién dijo que es una pena que tengamos que gastar tanta saliva en las cosas evidentes, pero curiosamente a pesar de ser evidentes, no se ponen en práctica, sino que se hace todo lo contrario: por ignorancia o por vaguería o por no llevar la contrario al poder establecido o por no arriesgarse o porque "no lo voy a hacer yo sólo", y es mejor como las ovejas seguir al rebaño que comer, aunque se tenga

mucha hambre. Las razones son múltiples, pero los efectos son desastrosos, y luego, cuando trabajamos con personas maduras, pagamos las consecuencias de un planteamiento alejado de toda experiencia.

Bien en este artículo **bosquejaré algunas ideas prácticas sobre la distribución de roles en una enseñanza basada en la experiencia, y en las necesarias correspondencias entre la realidad y la teoría**, y cómo se puede trabajar todo esto, por supuesto en grupo, porque ya que estamos metidos en faena, estas cosas se hacen mejor en grupo que uno a uno. El aprendizaje basado en la experiencia es substancialmente un aprendizaje grupal, hecho con otros, contrastado por otros. La teoría es sustituida en buena medida por el grupo y por sus propias experiencias.

Por tanto, vamos a hablar primero del **papel del coordinador de un programa, también del profesor o facilitador, y por supuesto, del observador**, y después vamos a adentrarnos en **cómo hacen posible la tarea en el aula**, en una acción de autodesarrollo y aprendizaje en la experiencia, cómo trabajan la experiencia de los otros, cómo facilitan su puesta en común y cómo alcanzan resultados positivos en el aprendizaje.

Sobre el Coordinador del Programa

Se aprecia, con facilidad, que un programa de aprendizaje en la experiencia es algo realmente complejo y que, al menos:

- a) precisa de un fuerte componente de **conocimiento latente -y no condicionador-** en la **dirección y rediseño** constante de sus acciones en función de la realidad cambiante en cada paso de la acción.

- b) el **Coordinador del Grupo, el líder, ha de haber aprendido y vivido una experiencia de aprendizaje basado en la práctica/experiencia compartida y grupal**. Y cuando digo vivido, digo sentido, digo sufrido, digo rumiado, digo Esto no se aprende en los libros, ni en la teoría: "se hace el camino al andar", como decía el poeta. Quien no haya caminado por mil caminos, y se haya perdido

y reencontrado muchas veces, no sabe, no conoce, no puede aplicar, ni puede liderar.

La experiencia -por supuesto, modelizada, teorizada, sublimada, recompuesta continuamente, reaprendida- vivida en directo, en las "propias carnes", como se dice, es condición sine qua non para liderar un grupo de formadores mediante una metodología basada en la experiencia. En último extremo, profesores sin esa experiencia, han de conseguirla haciendo camino, y bajo una supervisión de los ya iniciados. Este planteamiento exige una ruta "gremial": de aprendiz a oficial y de ahí a maestro.

El aprendizaje en la experiencia es un avance formativo muy sofisticado que no se puede copiar y reproducir por cualquier profesional de la enseñanza y la consultoría y aplicarlo como un sistema más o menos rígido. **Se aprende haciendo meandros, como los ríos.**

c) Exige también un **alto grado de profesionalidad en los profesores (profesores experimentados, y con buena formación teórica)**, la cual implica también mayor disponibilidad que la necesaria para montar un programa por tu cuenta en tu casa -la coordinación y supervisión es imprescindible- y un esfuerzo importante de aprendizaje en el aula -con los alumnos participantes- y en el seminario de coordinación y rediseño -con el equipo de profesores-.

d) Es preciso desarrollar la **función (actitud / comportamiento) de escucha y de respeto hacia el otro**, cosa no muy fácil de conseguir en un mundo profesional -el de los profesores- acostumbrado a hacerse escuchar más que a hacerlo, y acostumbrado a ser respetado, sin que necesariamente ocurra lo contrario.

Los profesores tendemos a ser soberbios, sabedores de nuestro saber y ubicados en nuestra tarima. Esto es cierto también para la mayoría de los profesores-consultores de formación y enfocados a la empresa.

e) En definitiva, es preciso **modelar a los profesores** impartidores del Programa, y hacerlo contando con poco tiempo y al principio,

con poca atención -por lo dicho más arriba- y hacerlo al tiempo que se monta el programa, es decir, **aprendiendo en la propia experiencia de diseñar y planificar las acciones educativas** que se van a desarrollar en el aula.

Sobre el papel del profesor

Hay que tener en cuenta que la posición educativa, el setting de un profesor que trabaja aplicando aprendizaje en la experiencia es muy distinto del tradicional y también del pseudo-tradicional y hoy tan manoseado del profesor que combina teoría con casos, que sigue llevando la voz activa y la última palabra en cualquier caso, actuando más como un especialista que todo lo sabe y de lo que depende el participante.

La nueva **posición es proactiva, pero sabe esperar que los alumnos aprendan a su ritmo**; marca el ritmo, pero no obliga -hay tiempos para todo y el proceso de aprendizaje tiene un tic tac, que a priori podemos prever, pero no saber-, sino que **motiva, encauza, sintetiza, coordina, interactúa, hace participar, escucha y aprende, se identifica con lo aprendido y lo devuelve al grupo**, etc. etc.

Se comprenderá que esto no lo saben hacer la mayoría de los profesores en nuestro país -quizás más en la preescolar, EGB y hasta en Bachillerato, que en la Universidad, Politécnicas o formación de empresas-. Por tanto, necesitamos modelar a los profesores y acercarlos al **modelo de facilitador, de intercomunicador, de motivador, de coordinador, de sintetizador, en definitiva, de profesor que aprende con los alumnos**, que se asombra de sus avances como individuos y como grupos, que comprende una dimensión nueva que es el grupo, etc. Creo que se puede entender en líneas generales lo que quiero decir.

Por supuesto, sólo tengo que añadir que en la práctica es posible, aunque no sea un camino fácil -como todo proceso de aprendizaje real-, pero se aprecian inmediatamente los avances y los buenos profesionales los entienden rápidamente y los aplican casi inmediatamente, lo que ocurre es que "su naturaleza" -con su cultura-

le juega muchas malas pasadas y a veces se desaniman porque tienden a volver a lo que les da seguridad, la clase más o menos tradicional, pero si "cogen la onda" es un gusanillo que casi impide retroceder.

Cuando has tenido la oportunidad de ver las cosas, las relaciones en el aula, de una forma nueva y muy atractiva, "recuperando a los seres humanos que son los alumnos", y además, "evitas" el famoso cansancio o agotamiento físico y mental que tiene el profesor cuando se "deja toda la piel" en su explicación y en su responsabilidad absoluta y protagonismo permanente en el aula, es difícil que vuelvas al modus operandi tradicional. Este posicionamiento es más cómodo, cuando se ha logrado un cierto grado de dominio y maestría en su aplicación.

Existe, no obstante un requisito imprescindible en el proceso de acumulación de experiencias del grupo de alumnos a desarrollar, y este es que el profesor difícilmente puede serlo y al tiempo mantener el cúmulo extraordinario de información y de experiencias que se intercambian en el aula los participantes, y por ello, precisa de una función esencial para avanzar que consiste en la observación y memoria de lo que se avanza. Esta función normalmente se realiza por un profesor que está aprendiendo y que cumple una función básica en el aula: mantener la memoria de lo que aprende el grupo. Por tanto, un profesor-facilitador en este tipo de enseñanza debe estar acompañado por un profesor-observador, al menos en los primeros pasos. Luego esa función de observación y memoria grupal la puede abordar el mismo grupo de participantes.

Hemos visto sucintamente que papel juega el Coordinador y qué cualidades ha de desarrollar el Profesor-Facilitador y su necesidad de trabajar apoyado por un observador. Los tres son los principales agentes del cambio pedagógico y precisarían de casi un libro para explicar en concreto sus roles, aún cuando existen multitud de estudios que lo sistematizan, porque hay que decir que todo esto realmente no es nuevo, lo que ocurre es que no se practica. Requiere una sensibilidad y una preparación especial y amplia y no es posible que cualquier "joven ejecutivo-profesor con porvenir" venga a hacerlo con garantía; es un esfuerzo que pocos profesionales están dispuestos a hacer, y sin embargo, muchos clientes podrían pagar, ya que realmente es más barato y eficaz aprender de/en la experiencia que hacerlo al modo más o menos tradicional, sea tipo "lección magistral" o vía "caso Harvard". Valga la opinión del director de Innovación del IGAPE que lo ha definido como un programa de alta

potencialidad y bajo coste.

Sobre la necesaria correspondencia entre experiencia y teoría

Esta es la condición del aprendizaje en la experiencia: **se aprende lo que se ve y lo que se vive**, lo que se ve en aquellos que nos ofrecen confianza -de nuestros padres, de nuestros maestros, de los amigos de la calle, de algunos familiares, tios o hermanos mayores, de nuestras autoridades, de los líderes de opinión,-. Ya decía Séneca que: "Lento es el enseñar por medio de la teoría, pero breve y eficaz por medio del ejemplo".

Se aprende del ejemplo, de lo que se ve en los demás, en los que tienen autoridad para/sobre nosotros, de aquél amigo al que admiramos, de aquél profesor o maestro que es "tan simpático" o "tan sistemático", "tan motivador" o que habla tan bien. El aprendizaje eficaz es éste, por eso muchas veces es un aprendizaje no consciente, preconsciente o hasta inconsciente -cuando aprendemos, muchas veces no sabemos que lo estamos haciendo-.

Se aprende poco de la palabra y mucho más de los signos, de los símbolos, de las representaciones no verbales, de los gestos, en definitiva. No es suficiente que un padre diga a su hijo que ha de comportarse de una forma y castigarlo por no hacerlo así, si ve y percibe en su padre una conducta contradictoria o no correspondiente con su palabra -lo que cuenta es su práctica, su hacer, y aquí su hacer refuta su palabra y la palabra ya no vale para aprender y no se aprende-.

Todo esto es conocido, pero no se pone mucho en práctica en la realidad pedagógica: los profesores preguntan, pero no les gusta ser preguntados -muchos temen perder el control-, los profesores hablan de economía y se aprecia que "no parecen saber gestionar su propia economía", los médicos proclaman que no es conveniente fumar, pero lo hacen en mayor proporción que la media; los políticos nos piden continuamente y para mantenernos controlados que nos "apretemos el cinturón", pero "todos, menos ellos mismos"; etc. etc. etc.

Hay tantos ejemplos y experiencias de los/las que aprendemos y tantas palabras de las que no aprendemos, que hemos escindido el mundo de las ideas y del

conocimiento del mundo de la práctica y de las cosas concretas, de tal forma, que quién se atrevería a proclamar que en realidad sólo es un mundo, un mundo real compuesto de cosas concretas y acciones experienciales y también de teorías y modelos nacidos y comprendidos a partir de esos hechos y que permitiendo dar sentido a los mismos, nos ayudan a avanzar en una acción nueva más eficaz y orientada a fines concretos. Es decir, no vemos la pescadilla que se muerde la cola, deslindamos y aislamos el mundo de las ideas y del conocimiento respecto al mundo de lo cotidiano y de la acción, y creemos que enseñamos a nuestros hijos los libros -que contienen las ideas y conocimientos-, cuando lo que ellos aprenden son los ejemplos de sus mayores y de los que aceptan como líderes, es decir, **aprenden de la experiencia suya y de su circunstancia**, que diría Ortega, y no de los libros y de sus teorías.

Y ahí está el problema: si el gap o desfase entre el gesto y la palabra es grande, por más que nos empeñemos la palabra no ganará. Es el ejemplo el que nos hace aprender, el gesto, la actitud consciente o inconsciente de nuestros mayores. La palabra ha de seguir al gesto.

Aprender en la experiencia significa precisamente esto: la palabra sigue en lo esencial a la experiencia, nace de la experiencia, consolida la experiencia, se corresponde con la experiencia, aunque es preciso que oriente inicialmente, pero no condicione, la misma experiencia.

Aprender eficazmente es aprender de la experiencia (por si mismo, sólo o acompañado), pero la experiencia no es necesariamente una fuente de aprendizaje, a no ser que cumpla determinados requisitos, quizás el más significativo es su necesaria formalización y **generalización (su teorización: ¿qué significa esta experiencia? ¿Es repetible? ¿En qué condiciones? ¿Por qué nos ha satisfecho? ¿Sería aplicable en otros espacios de acción y de aprendizaje? ¿Cómo? ¿Es posible sintetizarla y reducir su camino crítico de logro?, etc.), **pero en el momento.****

Cuando uno acaba de vivir una experiencia sobre un tema es cuando está dispuesto a escuchar lo que se sabe sobre ese tema, a profundizar sobre el mismo, a aprender del mismo. Por poner un ejemplo, vamos al diccionario a mirar un vocablo del que no conocemos sus acepciones o sólo parcialmente, y ahí aparecen otros vocablos que nos incitan a continuar buscando, y en un momento dado, nos "líamos" dentro del entorno de la palabra buscada y "caemos" en la tentación de saber sobre otra palabra distinta, pero de la misma página del diccionario. La ruta ha sido: a) no conozco una

palabra, necesito saber que significa; b) la busco y la identifico, la asimilo, pero aparecen nuevos términos que requieren una aclaración posterior; c) sigo buscando Todo ha nacido de una necesidad inicial, que poco a poco se ha ido satisfaciendo, pero al tiempo hemos encontrado cosas nuevas que nos incitaban a continuar y así hasta que lo dejamos (convendrán conmigo que no es fácil abrir una enciclopedia o diccionario, pero que una vez abierto nos cuesta trabajo cerrarlo).

Bien, este es un aprendizaje eficaz porque sigue una ruta de acercamiento paulatina y nace de una necesidad, y es un aprendizaje consciente y maduro, porque la necesidad es sentida como tal y hecha consciente y tomadas medidas para resolverla. Pero, por desgracia, la mayoría de las veces aprendemos "dándonos trompadas" y "tropezando con la misma piedra", como dice el refrán, y a veces, ni siquiera es suficiente el reiterado trompazo para que aprendamos. De ahí la importancia de conseguir un ritmo de aprendizaje que nace de la necesidad que se deriva de "haber visto" una cosa en el aula y entonces, ser capaz de "darle sentido" teórico y práctico a ese boceto de aprendizaje. La relación de correspondencia entre lo real y lo teórico está precisamente en esta secuencia.

Pero, espero que me sigan sin dificultad si afirmo que una cosa es que el profesor -o el científico o el investigador- sepa -o suponga saber- y deje que los alumnos aprendan, movilizandolos sus inteligencias y dando pautas para llegar al conocimiento como si fuera nuevo, porque realmente lo es para el que aprende; y otra cosa y muy distinta es que el profesor sepa e imponga su saber teórico, como la última palabra, siendo como es la primera y por tanto, no experimentada, no vivida.

Síntesis provisional

Aprender en/de la experiencia precisa de un setting adecuado, de un espacio de comunicación, de unos actores y de unas precondiciones para llevar a buen término el diseño de la acción formativa, aprender haciéndola y hacer correspondiente la experiencia con la teoría, naciendo esta -una vez modelizada- de aquella. Las reglas del juego han de tener en cuenta la premisa de que una enseñanza es más eficaz cuando sale de la necesidad sentida que es preciso remedir, reparar, y que la teoría ya formalizada sirve como referencia. Los actores que ponen en marcha la actuación representan papeles diferentes: el coordinador desarrolla y es punto de referencia; el profesor dinamiza y facilita el espacio de intercomunicación de los participantes; y el

observador conserva y mantiene actualizada la memoria de los avances registrados en el proceso de autoaprendizaje.

Las reglas del juego tienen un principio, la acción (tirarse a la piscina), pero esta iniciativa ha de acompañarse de un flotador (un método) y de un supervisor (un coordinador-desarrollador del programa). Estas son las precondiciones de un proceso de aprendizaje basado y nacido en/de la experiencia.

Bibliografía:

- D. Anzieu (1986): "El grupo y el inconsciente. Lo imaginario grupal". Biblioteca Nueva, Madrid
- H. Bertcher (1994): "Group Participation: Techniques for Leaders and Members". Sage, Thousand Oaks
- W.R. Bion (1976): "Experiencias en grupo" Paidós, Buenos Aires
- M.L. Bowles (1993): "Logos and Eros: The Vital Syzygy for Understanding Human Relations and Organizational Action". Human Relations, Vol. 46, núm. 11
- * R. Carballo (1986): "Metodología y antecedentes del grupo de trabajo". Revista Comunicación, Madrid
- * (1990): "El punto de partida" Capital Humano
- * (1992): "Cliente, calidad y proyecto de Empresa". Capital Humano
- * (1996): "Redes hacia la innovación" Capital Humano. Julio-Agosto 1996
- * (1996-97): "Aprendizaje en/de la experiencia: Sentido global de un programa de formación de formadores. Mercurio 1996" (mimeográfico)

- E. Pitchon-Riviere (1961): "Grupos operativos en la enseñanza" Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupos, núm. 2, Buenos Aires
- J.A. Rodriguez Piedrabuena (1989): "Grupos de formación" Inédito, 59páginas
- J. Rof Carballo (1987): "Violencia y ternura". Espasa-Calpe, Madrid
- P. Senge (1992): "La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Ediciones Granica, Barcelona
- D.W. Winnicott (1988): "Human Nature". Free Association Books, London
-

ABSTRACT:

Autor: **Roberto Carballo**

Título: **"Aprendiendo de la experiencia: Roles y Correspondencias. Actores y Setting para un proceso de autoaprendizaje"**

En: "Capital Humano". Julio-Agosto 1997

Abstract: El artículo se centra en dos cuestiones centrales en el proceso de aprendizaje en/de la experiencia: el sentido y distribución de roles (supervisor, profesor y observador) y la necesaria correspondencia entre práctica y teoría como principio metodológico y parte del sistema de valores. La hipótesis de partida es que "se es más eficaz en la enseñanza cuando ésta nace de la necesidad y de la práctica" y cuando "se aprende haciendo las cosas, en vez de partir de conceptos y teorías"

Descriptores: Experiencia / Formación / Learning Organizations / Autoaprendizaje / Grupo de Trabajo