



Por [José Enebral Fernández](#) Consultor y conferenciante. Experto en tecnología e-Learning

Cuando se aplica el conocimiento, ya sea adquirido de manera formal o informal, el proceso de aprendizaje ha dado sus frutos. Muchas veces hay empresas que aprovechan ese capital y otros deciden poner otros lineamientos por encima del conocimiento y profesionalidad. Pero como dice el autor de la nota: “No cabe negar que todo aprendizaje es bueno y aún probablemente valioso; pero es más útil aquel que aplicamos profesionalmente”.

El único aprendizaje valioso para una empresa es el realizado por personas que lo pueden aplicar, que tienen poder para actuar en consecuencia. En ello han insistido numerosos expertos, incluido Arie de Geus. En verdad se habla mucho del aprendizaje permanente en la economía del conocimiento, pero al final el profesional puede verse a menudo ante el dilema de aplicar lo que sabe, o seguir las instrucciones recibidas de su superior jerárquico, quizá menos docto o experimentado en determinados temas.

Cuando se habla de formación continua, se apunta sobre todo a los trabajadores, incluso a los desocupados, y, sólo en menor medida, a ejecutivos y directivos. Sin duda, éstos también aprenden de un modo u otro, pero no puede decirse que sepan siempre más, de todo, que sus subordinados. Si el trabajador hubiera de inhibir conocimientos y habilidades que no poseyera su jefe, estaríamos ante un desperdicio de capital humano: admitamos que esto ocurre a veces. La economía del saber y el innovar demanda profesionales técnicos expertos, y también excelentes profesionales de la gestión; pero un individuo se dedica típicamente a una cosa o la otra.

“No cabe negar que todo aprendizaje es bueno y aun probablemente valioso; pero es más útil aquel que aplicamos profesionalmente.”

Los expertos en organizaciones inteligentes no dudan en señalar que la era del conocimiento y el aprendizaje permanente es también la era del empowerment en las empresas. Las

decisiones -se dice- habrían de tomarse al nivel más bajo posible; al nivel mínimo al que podamos atribuir el acierto. Todo ello contando con el resto de características de las empresas inteligentes o excelentes, es decir, con objetivos compartidos y modelo cultural-funcional ad hoc. Según se postula, unas decisiones corresponden a un nivel, y otras a otros.

Como consultor, he conocido empresas de pequeño tamaño en que todas las decisiones, en el qué y el cómo, pasaban por el director, y he sido testigo de que las tareas se interrumpían en espera de decisiones sencillas de tomar: me parecía que la marcha de la empresa se veía constantemente obstaculizada, frenada.

Todo es, desde luego, más complejo y cada empresa es distinta, pero en verdad el aprendizaje continuo (lifelong & lifewide learning) de los trabajadores expertos -su conocimiento- no siempre se valora debidamente, ni se aprovecha. Todavía, a veces, parece valorarse más la obediencia que la inteligencia, la sumisión que la iniciativa; aún hay ejecutivos que prácticamente ven a sus trabajadores como recursos de carne y hueso, y no como portadores de capital humano; todavía hay empresas que parecen instaladas en la Teoría X de McGregor, y no en su Teoría Y.

Creo que hay que decir lo anterior, por duro que parezca, en reconocimiento de las empresas que catalizan la expresión de su capital humano, y cuya productividad y competitividad se benefician de ello. Cada empresa es soberana al respecto, pero sabemos que los expertos en inteligencia de las organizaciones, incluidos ejecutivos que atesoran experiencias muy valiosas, apuntan al máximo aprovechamiento del potencial (conocimiento, creatividad, inteligencia cognitiva y emocional...) de las personas, en sintonía con los valores y objetivos de la empresa.

Hoy se despliegan grandes esfuerzos de formación en España, a la vez que se denuncia que tales esfuerzos son poco rentables. Hace apenas unas semanas leíamos en RRHH Digital: "Si ponemos cien empleados en un programa típico de formación corporativa, menos del 20% acabará utilizando lo que ha aprendido". Por otra parte, se orquestan numerosos programas de formación para desempleados, sin que se reduzca el número correspondiente. No, no podemos pensar que el nivel de paro se deba a falta de formación, aunque sí resulte aconsejable el aprendizaje intensivo cuando, lamentablemente, no se tenga otra actividad.

Temo que a menudo se sigan cursos en busca del diploma o certificado correspondiente, tal como estudiábamos en la universidad tras la consecución del título. Yo me titulé en Electrónica Industrial y me enseñaron el triodo y el transistor, mientras la industria se hallaba en los

circuitos integrados; eran conocimientos necesarios, pero lógicamente la industria va más deprisa. Por otra parte, luego me pedían un título, entre varios posibles de distintas facultades, para incorporarme al puesto de trabajo a que accedí en el Centro de Investigación de ITT (International Telephone & Telegraph) en Madrid. Fue entonces cuando empecé a aprender lo que debía aplicar.

"Las necesidades de cada trabajador o directivo pueden ser muy específicas y no siempre se resuelven en una acción formativa de carácter colectivo. Por eso cabe seguramente esperar un crecimiento sensible del autodidactismo y el aprendizaje informal, aunque no vayan seguidos de diplomas."

No cabe negar que todo aprendizaje es bueno y aun probablemente valioso; pero es más útil aquel que aplicamos profesionalmente. Si mi empresa, por razón de urgencias o prioridades, me instara a preterir los criterios de calidad y profesionalidad, me sentiría frustrado. No parece que haya hoy gran espacio para la objeción de conciencia en el trabajo, pero sí para la frustración. Obviamente, hay muchas empresas en que la profesionalidad impera y el aprendizaje permanente se cultiva, aunque no sean todas.

Las necesidades de cada trabajador o directivo pueden ser muy específicas y no siempre se resuelven en una acción formativa de carácter colectivo. Por eso cabe seguramente esperar un crecimiento sensible del autodidactismo y el aprendizaje informal, aunque no vayan seguidos de diplomas. No dejemos de aprender, cualquiera que fuere el método, en beneficio de la productividad individual y colectiva. Aquí querría decir que me parece más importante el qué aprender que el cómo, y lo digo porque, en el sector de la formación continua, parece hablarse más de métodos (e-learning, coaching, outdoor...) que de contenidos.

Hay, por ejemplo, una serie de habilidades personales que catalizan el mejor resultado de nuestros esfuerzos y de las que, empero, carecemos a veces, incluso sin ser conscientes de ello. Los conocimientos técnicos resultan inexcusables y hemos de mantenerlos actualizados; pero también hemos de presentar un perfil profesional con las oportunas habilidades, actitudes, creencias, etc. Obviamente, el autoconocimiento -mandato délfico- resulta imprescindible, al menos en suficiente dosis.

Para concluir la reflexión, subrayaría que una de las características de esta era del conocimiento y la innovación es el manejo frecuente de información; una información que hemos de traducir con rigor a conocimiento aplicable. Los trabajadores expertos dedican una

sensible cantidad de tiempo a buscar información y consultarla; de modo que hay habilidades informacionales (information literacy or fluency) que no resultaban tan precisas décadas atrás. Por cierto, tanto de tipo push como de tipo pull, porque también, además de consultar información, hemos de generarla de modo que resulte clara y útil a los demás.