

Una metáfora para el aprendizaje organizacional

Por

Fabiola María Betancur G.

Artículo publicado en el News letter número 23, marzo de 2012. En: www.newfield.cl

Los coaches sabemos que el pensamiento metafórico no sólo es divertido sino también efectivo para estimular el aprendizaje. Además de intuitivo, es holístico dado que el aprendiz puede fácilmente comprender los procesos y principios generales de un tema y hacer sus propias conexiones a partir de sus propias vivencias.

El propósito de este artículo es llamar la atención sobre la sabiduría del mundo natural, y usarla de manera metafórica para develar la dinámica del aprendizaje en las empresas de hoy. En especial el crecimiento de las plantas es un fenómeno que contiene interesantes conexiones con el aprendizaje organizacional. Algunas de las que se relacionan a continuación, seguramente, muchos de ustedes las conocen, pero otras son el producto de mi propia acción reflexiva.

Es común que la empresa donde aún predominan los supuestos básicos de la era industrial (prisa, similitud, obediencia, certidumbre...), sufra de adicción a los resultados inmediatos. Piensa que las personas aprenden con el solo hecho de recibir información sobre algo, o desconocen que el aprendizaje es algo complejo que, al igual que las plantas, demanda *atención en las diferentes etapas del proceso* y necesita de un ambiente que favorezca la *“polinización cruzada del conocimiento”* y *“el cuidado de la semilla de la competencia”*, para poder dar los mejores frutos.

¿A qué se refiere la polinización cruzada?

Este tipo de polinización es el proceso mediante el cual se producen semillas de mejor calidad. Esto ocurre con la ayuda de aves, mariposas y otros animales que transportan el polen a otras plantas de diferente especie, generando una descendencia más variada y mejor equipada para enfrentar los cambios del medio. La autopolinización es más sencilla, más rápida, pero perpetua la estirpe parental, su descendencia es siempre uniforme y corre el riesgo de no sobrevivir.

El paradigma industrial, que aún prevalece en la cultura de las organizaciones, privilegia la “autopolinización”, porque es más rápido, más simple y busca la similitud, y la uniformidad. Peter Senge dice: el mundo de las máquinas tiene que ver con la rapidez y la similitud pero el mundo de los seres vivos se relaciona con la gradualidad y la diferencia. Una organización cerrada al aprendizaje, que escucha desde sí (autopolinización) que opera desde la prepotencia, que no escucha a sus *stakeholders*, corre el riesgo de desaparecer o perder competitividad. Las ventajas de la polinización cruzada son tan grandes que las plantas han formado, a lo largo de la evolución, refinados procesos para evitar la autopolinización.

Una empresa que busca adaptarse al medio y también transformarse con él a medida que crece y se desarrolla, debe crear estrategias para estimular la “polinización cruzada” en

los procesos de aprendizaje, con la cual se genera un talento humano mejor equipado para afrontar los cambios de un entorno cada vez menos predecible. Esto significa que los miembros de los equipos de trabajo conversan unos con otros, traen elementos de esos otros a su propia conversación y llevan el producto de sus conversaciones a otras áreas de la organización. Con ello se está generando una poderosa red de conversaciones para que los cambios sean sostenibles.

¿Qué podemos aprender del cuidado de la semilla?

Una vez se ha fecundado la semilla, su potencial de crecimiento quedaría inhibido si carece de agua, si las raíces no tienen como expandirse, si sus hojas no están expuestas a la luz solar y si el suelo no tiene los nutrientes que la planta necesita, En el mundo organizacional una buena “semilla de competencia” se fecunda por medio de los consensos, y para que crezca necesita ser regada con la confianza que da el cumplir con los compromisos; echar raíces, con la persistencia de los líderes para que las nuevas acciones se conviertan en hábitos; oxigenarse y llenarse de energía, mediante la clorofila del entusiasmo y el trabajo en equipo, y nutrirse con el abono de los errores.

¿Qué significa estar atento al proceso?

No hay que ser agricultor/a para saber que una buena cosecha además de una buena semilla, buen abono y riego constante, se toma el tiempo necesario para recoger el fruto maduro. Quien la siembra no estará halando el pequeño brote que sale por encima de la tierra para que crezca más rápido. Quién cultiva la tierra sabe que el crecimiento toma su tiempo, es gradual y necesita de cuidados para que el resultado sea el óptimo.

En las organizaciones es frecuente que se espere que la gente cambie su comportamiento y mejore las relaciones, con una simple capacitación. Se desconoce o se pasa por alto el ciclo natural del aprendizaje y las etapas por las que tiene que pasar una persona, para que logre aprender lo que se espera que aprenda. Cuando esto pasa, no hay tolerancia frente al error y se abandona el proceso porque no se ven los resultados inmediatos. Parece ser que los jefes son ciegos frente a un sinnúmero de barreras que ellos mismos generan: no acompañan, no reconocen los aciertos, no retroalimentan, no escuchan, o no eliminan los obstáculos, propios del contexto, para que la gente pueda aplicar lo que aprendió y desempeñarse mejor.

Timothy Gallwey el autor del juego interior del tenis, dice: “Cuando plantamos una semilla de rosa en la tierra y vemos lo pequeña que es, no la juzgamos por no tener raíces y tallo. La tratamos como una semilla y le damos el agua y el alimento que necesita. Cuando comienza a crecer y a surgir de la tierra, no la criticamos llamándola inmadura; tampoco criticamos a los capullos por no abrirse cuando aparecen. Lo que hacemos, en vez de impacientarnos, es asombrarnos ante el proceso que está teniendo lugar...”

Cuando trabajamos con las competencias del ser, la paciencia tiene que ser mayor, porque su desarrollo es estructural y gradual, implica mover el alma de la gente. En el octavo hábito de Covey leí algo muy interesante sobre una de las especies del árbol bambú chino: cuando se planta la semilla de esta especie no se ve crecer durante varios años, así se abone y se riegue constantemente (un cultivador impaciente, hará toda clase

de juicios, sobre la calidad de la semilla y, seguramente, abandona el proyecto). Pero el que sigue cuidando ese pequeño brote, durante 5 o 7 años, se asombrará porque esta especie crece hasta 25 metros en pocas semanas. En los primeros años todo el crecimiento se produce bajo la tierra, en la raíz. Luego una vez tiene las raíces bien colocadas, todo el crecimiento se hace visible.

Los procesos de coaching demandan paciencia, estar siempre en el aquí y en el ahora, asombrándonos con los pequeños aprendizajes del coachee. Pero esta metáfora también se aplica a la vida cotidiana: a veces queremos encontrar soluciones rápidas, sin entender que el resultado es sólo tan bueno como el proceso que lo crea.

Bibliografía

Charles Darwin. El origen de las especies. En: Ferney Yesyd Rodríguez. *Coevolución de las flores y sus polinizadores*. Tomado de www.sindioses.org/cienciaorigenes/evoflores.html

Fabiola Betancur G. *Procesos de formación y aprendizaje organizacional*. FBG consultoría, 2ª ed. actualizada y ampliada, 2012.

Peter Senge. *El aprendizaje organizacional del siglo XXI*. Transcripción de una conferencia del autor. En: www.emprendedoresnews.com/liderazgo/peter-senge-el-aprendizaje-organizacional-en-el-siglo-xxi.html. Visitado en febrero de 2012.

Peter Senge. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Barcelona, 1996.

Stephen Covey. *El octavo hábito*. Planeta, Bogotá, 2007.

Timothy Gallwey. *El juego interior del tenis*, Sirio, Barcelona, 2010.