

**APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN
EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

**DIANA KARINA RUIZ PERILLA
JUAN GABRIEL PÉREZ SALDAÑA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

BOGOTÁ

2012

RESUMEN

Aprendizaje en las organizaciones es un cuestionamiento que se ha abordado desde diferentes modelos teóricos, empíricos e investigaciones, los cuales coinciden en que es un proceso directamente ligado al posicionamiento, desarrollo y fortalecimiento de competencias organizacionales.

El Aprendizaje Experiencial es una línea que se proyecta como estrategia para el desarrollo de estas competencias, que finalmente son las que determinarán el sostenimiento, productividad y rentabilidad de una organización empresarial. El presente artículo aborda la aplicación del aprendizaje experiencial en las organizaciones atendiendo su naturaleza compleja. Se expondrán los antecedentes del aprendizaje organizacional, su fundamentación y los elementos esenciales para su implementación en el marco del ciclo del aprendizaje experiencial: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Se expone cómo este modelo permite potenciar y vincular los diversos estilos de aprendizaje colectivos e individuales de la organización a sus competencias medulares. Posteriormente se arguyen los beneficios estratégicos de la implementación de esta herramienta en las organizaciones, como identificar los diferentes estilos de aprendizaje y como potenciar las características de cada uno de ellos para incrementar la competitividad empresarial para concluir con resultados de su implementación en el caso empresarial GOOGLE, mediante la identificación de las fases del ciclo del aprendizaje experiencial.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje Experiencial, estilos de aprendizaje, competencia organizacional, ciclo de aprendizaje, lúdica, talento humano, habilidades, proceso, complejidad, entorno.

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje es reconocido como uno de los valores vitales pero menos manifiesto o tangible en términos del lucro empresarial. Es el pilar del crecimiento y rentabilidad, aunque para algunos supra teóricos su no mensurabilidad en cuentas registradas de estados financieros ordinarios le reste su categoría en la cadena de valor organizacional.

Desviados por la inmediatez de resultados las organizaciones tradicionales adoptan impropriamente ciclos de aprendizaje miopes, reduccionistas y aislados que por no generar los dividendos proyectados, inevitablemente llevan a la organización a las siguientes retracciones y preguntas: ¿Por qué es tan difícil dilucidar el impacto de las capacitaciones empresariales en la productividad de la empresa? ¿Es realmente rentable seguir cubriendo la brecha de competencias del personal? ¿Realmente se están fortaleciendo las competencias organizacionales con la capacitación del talento humano?

La herramienta denominada Aprendizaje Experiencial desarrollada en este artículo cubren estas y otras perspectivas que se despliegan en el desarrollo de competencias organizacionales que finalmente son las que determinarán el sostenimiento, productividad y rentabilidad de una organización empresarial.

El conocimiento es la herramienta más importante y diferencial de los seres humanos. Este se consigue a través de diferentes técnicas y aprendizajes, según las aptitudes y cualidades de cada individuo. El aprendizaje experiencial, es una herramienta para el desarrollo del conocimiento a través de la vivencia propia, aborda de forma sistémica la dimensión cognitiva, emocional y afectiva del ser humano. Estas características inherentes a él, en interacción e interrelación, son las que lo hacen único y capaz de lograr cambios significativos en la realidad.

¿POR QUÉ APRENDIZAJE DESDE LA EXPERIENCIA?

El Aprendizaje Experiencial surge como una herramienta estratégica debido a la creciente competencia, a la gran demanda y a las exigencias del consumidor que han puesto no solo a las organizaciones, sino a las personas implicadas en estas, a repensar la forma de aprender en las organizaciones. El aprendizaje experiencial se basa en la implementación de ideas constructivistas del propio individuo, basadas en experiencias y

vivencias habituales en el entorno empresarial, que ayuden a promover al autodescubrimiento basado en los hechos y fundamentado en la inter-relación entre la experiencia y la reflexión.

Este tipo de aprendizaje motiva a la formación de las personas involucradas realizando el liderazgo, la toma de decisiones, lo cual lo convierte un elemento esencial y sinérgico en su relación con los demás individuos y equipos de la organización.

La mayoría de las veces la teoría no es una herramienta lo suficientemente explicativa y acertada para entender la realidad empresarial; por tal razón lo fáctico toma un papel preponderante para apreciar de manera óptima la realidad de las empresas. El conocimiento y la teoría son sin duda algo fundamental, sin embargo la experiencia es la que nos enseña a vivir de forma más real las sensaciones y sentimientos propios de las relaciones corporativas. Por consiguiente el conocimiento que se crea a través de la transformación provocada por los hechos genera un mayor valor agregado para las organizaciones que lo practican.

Dentro de los múltiples estudios encaminados a entender el aprendizaje experiencial, la National Training Laboratories (NTL) presentó la Pirámide del Aprendizaje donde se concluyó:

De lo que escuchamos aprendemos tan solo el 5%, de lo que se lee únicamente el 10% y si conjugamos tanto lo que escuchamos como lo que leemos podríamos aprender en efecto el 20%; el 50% se logra si se debate y se argumenta en grupos o equipos de trabajo, el 75% cuando el aprendizaje se logra mediante la práctica y el 80% cuando enseñamos o transmitimos el conocimiento. (Yturralde, 2008, p 25).

Queda pues el precedente de que mientras más se basa el aprendizaje en vivencias y ocurrencias propias, mayor será el conocimiento adquirido de manera natural y envolvente.

Otro gran referente relacionado es el profesor Edgar Dale, quien concluyó en la investigación “The Cone of Learning (El Cono del Aprendizaje)”

Luego de 2 semanas tendemos a recordar: el 90% de lo que decimos y hacemos, el 70% de lo que decimos, el 50% de lo que escuchamos y vemos, el 30% de lo que vemos, el 20% de lo que escuchamos, el 10% de lo que leemos (...) La argumentación derivada es que lo que hacemos y decimos es actividad pura (90%), pues se realizan las cosas que se desean aprender, se simulan experiencias y vivencias, se parte de una realidad vivencial. El 70% se logra a través de actividades conversacionales y de debate, logrando una actividad participativa y receptiva; el 50% desarrolla una actividad visual y de ahí en adelante se desarrolla una actividad verbal que al cabo de dos semanas nuestro cerebro tiende a olvidar (Dale, 2011).

La historia antigua recrea también la forma como los grandes pensadores griegos, aquellos que cultivaban el conocimiento, creían que todas las virtudes y cualidades que necesitaba un hombre para desarrollarse como líder se lograba mediante la experiencia y el contacto con la realidad de manera directa, tal es el caso de Aristóteles, quien creó la base del empirismo y fue el gran amante y precursor de la lógica en cualquier pensamiento científico.

Revisando el pensamiento aristotélico, se perciben tres niveles o grados de conocimiento. El primero llamado conocimiento sensible, es propio de hombres y animales, se basa directamente de la sensación y es un tipo de conocimiento inmediato y que dura poco, mientras dura la sensación que lo produjo. La memoria, común entre hombres y animales superiores, es la permanencia de impresiones, que vienen del conocimiento y la experiencia, reteniéndose en la mera opinión y el razonamiento. Por el contrario el tipo de conocimiento más persistente es la enseñanza, la representación de la sabiduría el cual es el conocimiento más perfecto que se basa en demostraciones para confirmar la experiencia (ciencia); les corresponde a los hombres. Así mismo la experiencia como resultado de la actividad de la memoria, le permite al hombre conocer las cosas particulares de los objetos conocidos.

“Los demás animales viven con imágenes y recuerdos, y participan poco de la experiencia. Pero el género humano dispone del arte y del razonamiento. Y del recuerdo nace para los hombres la experiencia, pues muchos recuerdos de la misma cosa llegan a constituir una Experiencia” (“Metafísica” Aristóteles, libro 1, p 4)

Para obtener un nivel mas alto de conocimiento Aristóteles explica que viene representado por la actividad del entendimiento, lo cual permitiría conocer no solo el objeto a conocer si no las causas y el porqué de lo que se esta conociendo. Este saber surge necesariamente de la experiencia y del entendimiento.

"Por consiguiente, como acabamos de decir, el hombre de experiencia parece ser más sabio que el que sólo tiene conocimientos sensibles, cualesquiera que ellos sean: el hombre de arte lo es más que el hombre de experiencia; el operario es sobrepujado por el director del trabajo, y la especulación es superior a la práctica."("Metafísica" Aristóteles, libro 1, p 4,5)

Aristóteles distingue tres tipos de saber: el saber productivo, el saber práctico y el saber contemplativo o teórico. El primero (episteme poietiké) que es el que tiene por objeto la producción o fabricación, el saber técnico. El saber práctico (episteme praktiké) remite a la capacidad de ordenar racionalmente la conducta, tanto pública como privada y se basa en la experiencia superando la sensibilidad. El saber contemplativo (episteme theoretiké) no responde a ningún tipo de interés, ni productivo ni práctico, y representa la forma de conocimiento más elevado, que conduce a la sabiduría. .("Metafísica" Aristóteles, libro 1, p 4,5).

Por tanto el conocimiento lo constituyen la sensación y la experiencia, porque nos pone en contacto con la realidad. Pero para alcanzar la plenitud del conocimiento

(episteme theoretiké) se necesita del entendimiento y consiste en el conocimiento de las cosas por sus causas y principios y es lo que nos da la sabiduría.

El empirismo surge en la edad moderna y enfatiza el papel de la experiencia como base de todo el conocimiento en contraposición al racionalismo, el cual acentúa el papel de la razón en la obtención del conocimiento (Rodas, 2005, p21).

Un exponente clásico del mismo que refuerza el aprendizaje desde la mera experiencia es Thomas Hobbes, donde el interés es la instrucción del hombre para la práctica. Para él únicamente la realidad observable es susceptible de experimentación y verificación por los sentidos del hombre. De manera que todo aquello que no es materia saldría fuera de las posibilidades de la investigación científica. Él insiste en que no conviene renunciar nunca a la razón natural, a esa capacidad reflexiva propia del hombre porque es precisamente esta cualidad la que puede permitir llegar a descubrir la otra gran revelación de Dios, la revelación del mundo natural. (Hobbes, 1999:315). Thomas Hobbes le da un lugar muy importante a la experiencia en el conocimiento humano, destacando el papel de los sentidos para recoger información del mundo físico, de lo cual se desprende el concepto de verificación de las ideas correctas por contrastación con la información sensorial.

A finales del siglo XIX surge el “pragmatismo”, como una escuela filosófica nacida en Estados Unidos, la cual se caracterizó por darle valor al aprendizaje mediante la práctica o acción y la negación de la verdad absoluta de las cosas obteniendo la

claridad de que las ideas son provisionales y están sujetas a cambios reaccionando de forma diferente según la experiencia propia, dándole énfasis a lo verdadero cuando se haya verificado con los hechos (Rodas, 2005 p21).

Esta exaltación y criticidad de la experiencia es planteada y argumentada por John Dewey:

Los individuos necesitan ser involucrados en lo que están aprendiendo, teniendo en cuenta que dicho aprendizaje debe tener condiciones de relevancia para los involucrados. La importancia del Aprendizaje Experiencial es que debe facilitarle al individuo la percepción de un mundo cambiante y en constante evolución (Rodas, 2007 p.1).

En la actualidad el objetivo de las empresas es ser competitivas, su capacidad de innovación y cambio ya no depende únicamente de los conocimientos que los individuos hayan adquirido en diferentes procesos de formación, como lo expresa Michael Porter (1980, p18.), sino de la capacidad que estos tengan de aplicarlos. De igual forma se requiere que las personas sean dinámicas, proactivas, dispuestas a ser parte del cambio o ser entes promotores del mismo y ante todo ver las organizaciones como entes vivos y flexibles que se deben adaptar a las variables externas del mercado.

En este sentido la visión global y multivariada del aprendizaje experiencial maneja paralelamente dos esferas en el ser humano: lo emotivo y lo cognitivo, lo que

permite que las vivencias queden profundamente conectadas y fijas. Por consiguiente, las vivencias tienen un mayor impacto en las personas que el conocimiento que se pueda aprender bajo otro escenario. Los involucrados en este tipo de aprendizaje se transforman en protagonistas de sus propios resultados y, por consiguiente, asumen el compromiso de adaptar su vivencia en las organizaciones (Romero, 2010).

ASPECTOS ESENCIALES DE LA IMPLEMENTACION DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Antes de que se implemente el Aprendizaje Experiencial como herramienta en cualquier organización se deben tener en cuenta ciertas consideraciones en lo referente a la cultura organizacional y el clima organizacional. El conjunto de costumbres, valores, hábitos existentes en una organización es lo que se conoce como cultura organizacional, y esto es lo que distingue a una de la otra. Es decir, es la manera como cada organización hace las cosas. El clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren dentro de la cultura organizacional; es un espejo que refleja la actitud de los trabajadores. En muchas ocasiones estos factores no son positivos y se deben reorientar a fin de obtener un éxito organizacional en la implementación del aprendizaje experiencial. Tanto la cultura como el clima organizacional deben ir ligados y orientados por el mismo derrotero. Para ello se deben

adaptar estrategias para aumentar el nivel de cohesión, el compromiso, el clima y la cultura. Estas estrategias son:

La orientación: Es decir, que todos los miembros de la organización sepan hacia donde se dirige la empresa

La motivación: Se deben propender por obtener un buen clima laboral, teniendo motivadores monetarios y emocionales; manejar un buen plan de incentivos y promover la capacitación y el entrenamiento para mantener a los colaboradores activos y proactivos a favor de la organización.

El orgullo: es lo que se conoce como el sentido de pertenencia. Sentirse orgulloso de lo que se hace y entender que lo que se hace es para un bien personal pero ante todo un bien común retribuable a la sociedad.

La confianza: se debe adquirir confianza mutua; de los trabajadores hacia la organización y de la organización hacia sus miembros. (Yturralde, 2011)

Para preparar a las organizaciones en el ámbito del aprendizaje experiencial es necesario contar con unos líderes de cambio, ellos deben ser miembros responsables y conocedores de la organización, que conozcan tanto la parte “formal” de la organización, es decir, los objetivos, la misión, la visión, las estrategias como la parte “informal”, esto es, las necesidades, los sentimientos, anhelos, deseos, creencias, pensamientos de los miembros de la organización; con el fin de mantener una identidad propia y consistente con los lineamientos corporativos.

Este líder de cambio propenderá por una comunicación clara, fluida, tanto horizontal como verticalmente; directa y oportuna con el fin de generar confianza y motivación en las relaciones interpersonales y así romper con los paradigmas y las estructuras rígidas de su organización. Por eso es necesario tener dentro de la organización un sistema de comunicación óptimo, con un líder u organizador que asegure la comunicación de manera efectiva a todos los niveles. Este líder o dirigente, debe cumplir con funciones de dirección; es decir todo trabajo esencial para la vitalidad y perduración de una organización (Barnard 1959, p. 245)

Dentro de toda organización deben existir diferentes roles o puestos de trabajo, algunos son meramente operativos, otros son organizadores, otros tantos se mezclan por el día a día organizacional o por otras razones, y otros mas especializados son los encargados de dar la ruta y para mantener un sistema de esfuerzo cooperador (Barnard 1959, p. 246).

“las funciones dirigentes, son en primer lugar, las de proporcionar el sistema de comunicación; en segundo, las de promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales, y en tercero la de formular y definir los fines propuestos.” (Barnard 1959, p. 246).

Es claro que un ambiente organizacional tensionante y hostil dificulta el desenvolvimiento del individuo, crea miedos, inseguridad y resistencia a propuestas nuevas y cambiantes. Por tal razón, se debe propiciar un ambiente que permita un activo desenvolvimiento de los miembros; es importante que los individuos se sientan confortables para que se puedan expresar libremente y con espontaneidad, a fin de demostrar realmente quién es la persona.

Esta herramienta por ser su carácter flexible, adaptativo y altamente vinculada al fenómeno lúdico permite que se haga una claridad en cuanto a su cercanía con lo lúdico.

Esta función lúdica en el aprendizaje experiencial es la que promueve al individuo o al equipo a ser más que receptores; promueve que busquen en sí mismos y realiza nuevas conexiones que le permitirán explorar experiencias más complejas con nuevos sentidos y resultados.

Nuevos enfoques que han enmarcado el estudio del juego, no solo han definido la lúdica como una forma de asimilar conocimientos sino de propiciar su creación ya que es el

espectro sin límites que ofrece la imaginación (principal componente del juego), no limita que el hombre idee mundos o circunstancias insospechadas que se convierten en la fuente de soluciones viables cuando se trasladan al contexto real (Díaz. 2006, p.12).

LA FUNDAMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

David Kolb, experto en administración de la Universidad de Case Western Reserve, es uno de los referentes más reconocidos en la teorización del aprendizaje por experiencia. Este autor define el aprendizaje como el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Existen dos fuentes de experiencia según Kolb: “la experiencia concreta, vivencial (captada a través de la aprehensión) y la experiencia mental de conceptualización abstracta captada a través de la comprensión. La primera experiencia se basa en la interacción con nuestro entorno y con otras personas, la segunda, es interiorizante, por tanto, cada quien en reflexión con sus pensamientos e ideas (2005, p. 10).

Partiendo de esta breve explicación, Kolb plantea que el aprendizaje y creación de conocimiento se da cuando se yuxtaponen estos tipos de experiencia y una se convierte en la otra así: “cuando la experiencia concreta vivencial mediante la observación reflexiva se convierte en experiencia conceptual y cuando la experiencia

abstracta de conceptualización se transforma mediante el proceso de experimentación activa en experiencia concreta vivencial” (Kolb D y Kolb A. 2005, p. 11).

De igual forma, para Nonaka y Takeuchi (1995, p.11), la creación del conocimiento es un proceso de interacción continua y dinámica, que considera lo tácito (entendido como la experiencia, la pericia, las competencias y el dominio, entre otros) y lo explícito (reunión de conocimiento de diferentes fuentes tales como: libros, comunicación verbal, reuniones, entre otros). Esto se logra mediante cuatro fases:

-La socialización: en esta fase se adquiere conocimiento tácito a partir de experiencias

-La exteriorización: es convertir lo tácito a lo explícito.

-La combinación: es la creación del conocimiento de lo explícito a lo explícito, mediante intercambio de información entre las persona por diferentes medios: distribución del conocimiento recién creado y el conocimiento ya existente en la organización

-La interiorización: es la creación de conocimiento tácito a partir de lo explícito (Nonaka, &Takeuchi, 1999 p22).



Figura 1. Modelo SECI: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización
(Nonaka, &Takeuchi, 1999)

EL CICLO DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Este proceso de aprendizaje es cíclico, pero no estático, es decir, hace todo el recorrido pero no regresa al mismo sitio de partida, sino que tiende a crecer en el conocimiento en forma de espiral. El ciclo propuesto por David Kolb se basa en la afirmación de John Dewey de que el aprendizaje debe basarse en la experiencia, en los estudios realizados por Kurt Lewin donde argumenta la importancia del aprendizaje activo y en el énfasis de Jean Piaget de la interacción entre la persona y el medio ambiente en la inteligencia (Kolb, 2005, p. 26).

Este proceso está compuesto, también por cuatro fases o etapas:

1. **EXPERIENCIA CONCRETA:** esta primera etapa se caracteriza por la actividad o vivencia como tal; es la esencia del Aprendizaje Experiencial, el actuar, el sentir y el vivir de una forma única e irrepetible una realidad palpable. Esto requiere un entorno de aprendizaje orientativo en el que se valore la experiencia del individuo y en el que se ofrezca apoyo y estructura para dicho aprendizaje. Se aprende a partir de la experiencia concreta inmediata (experimentando); se aprende a partir de la reflexión y la observación (reflexionando).

2. **OBSERVACIÓN Y REFLEXIÓN:** en esta segunda etapa se crean las preguntas e inquietudes de lo experimentado. Se pretende crear el conocimiento mediante cuestionamientos propios de lo vivido. Implica no sólo describir la experiencia (¿qué ha ocurrido?), sino también analizarla y evaluarla (¿qué significa?), así como prestar atención a las sensaciones evocadas (¿cómo me sentí?). El individuo piensa sobre esa experiencia y recopila información.

3. **CONCEPTUALIZACIÓN:** se conceptúa a través de los cuestionamientos, del análisis de lo acontecido. El individuo comienza a hacer generalizaciones y a interiorizar lo ocurrido en la experiencia, estableciendo conexiones significativas con lo que ya sabe.

4. APLICACIÓN: La introducción de la conceptualización en la organización. En esta etapa comienza a actuar partiendo de la experiencia internalizada.

La propuesta se centra en la idea de que el aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experiencia juega en el proceso de aprendizaje (Kolb, 2005).

La explicación del ciclo se presenta ubicando al individuo involucrado en el aprendizaje en el centro del mismo. La primera etapa parte desde la experiencia concreta, es la actividad significativa; se conecta directamente con el *aprender haciendo* que es la base de la herramienta; posteriormente gira en el sentido de las manecillas del reloj y llega a la fase de la reflexión; en este punto el individuo comparte sus vivencias y reacciones teniendo la mentalidad de la motivación por aprender y haciendo una retroalimentación interna y externa de la vivencia. La próxima fase conocida es la conceptualización, es aquí donde se desarrollan los principios globales, se tiene una perfecta comunicación con el fin de que el contenido del aprendizaje sea flexible en todas las direcciones. La cuarta y última fase es la de la aplicación; es aquí donde se aplica el conocimiento de manera efectiva y se produce una reflexión y asimilación del resultado obtenido (Kolb, 2005).

IMPLEMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

De manera genérica el aprendizaje organizacional hace efectivo el desarrollo de competencias concretando la investigación-acción y creación en las dimensiones de la organización. Y es este enfoque multidimensional el que hace dinámico este modelo de aprendizaje, respondiendo a la estructura compleja de la organización empresarial, atendiendo su naturaleza no lineal, a sus propiedades emergentes que no son identificables por otras herramientas organizacionales reduccionistas.

El enfoque de competencia organizacional que se asume desde la implementación del aprendizaje experiencial no se agota en el nivel individual. Aquí la *Competencia* designa principalmente capacidades de la organización; *competencias clave* referidas a aquellas capacidades organizativas que resultan críticas para liderar la misión o razón del negocio, y que por tanto, constituyen las raíces de la competitividad siendo uno de los grandes diferenciales de la herramienta: Si bien la identificación de competencias individuales clave abre alternativas para pensar tanto la capacitación como otras prácticas de recursos humanos, carece de funcionalidad si se estanca en la visión sesgada de necesidades de individuos aislados de la finalidad de la organización. Es por tal motivo que este procedimiento ha sido cuestionado por el riesgo de derivar en extensos listados de

conductas deseadas que aporten poco a los efectos prácticos y a la razón social de la organización (Hoskinsson, 2000, p. 249).

Las críticas resultan pertinentes cuando lo que la empresa ha elaborado es una compilación de características personales y requerimientos de puestos de trabajo a los que llaman *competencias*, y a los que usan mecánicamente para evaluar “el desempeño” de personas y puestos. Así, características tales como “liderazgo”, “habilidades analíticas”, “sociabilidad” o enunciados de este tipo, están incluidas en cualquier listado de competencias independientemente de la organización o del puesto.

Las competencias individuales generan valor en tanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa. El desempeño eficiente de las personas adquiere verdadero sentido para la empresa si redundan en beneficio de la organización, produciendo ventajas competitivas reconocibles por los clientes.

Peter Drucker (Gore y Vásquez, 2002, p.11) hace una observación similar cuando señala que en la sociedad de conocimientos, el trabajador de conocimientos necesita de una organización para poner sus pericias en práctica y que, recíprocamente, las organizaciones no pueden utilizar su capital si no es a través de estos profesionales.

Por esto, competencias organizativas centrales y competencias individuales son conceptos interrelacionados, las primeras establecen el marco de acción de la competitividad empresarial, las segundas, mediante su práctica siguen la directriz de las primeras. Es

preciso mencionar que la definición de las competencias organizacionales se constituye en una brújula para la efectividad del aprendizaje experiencial como herramienta, es una retroalimentación bidireccional; cuando se ha constituido una identidad y existe un conocimiento sobre la competencia organizacional se construye identidad en aquellos actores involucrados en el desarrollo de esa competencia, y como veremos en el ciclo del aprendizaje experiencial es fundamental una vinculación personal con las experiencias que la empresa u organización recrea en su espacio (Hoskinsson, 2000, p. 252).

La identificación de las competencias organizativas centrales y su vinculación con las individuales no ha sido un proceso que todas las organizaciones hayan apropiado en su totalidad. El modelo de gestión de competencias se ha quedado corto en las empresas donde se ha utilizado y ha sido asumido como un modelo o sistema paralelo al quehacer de las entidades, muy lejos de su misión. Se ha enfatizado en la dimensión individual de las competencias, en el diseño y desarrollo de programas de capacitación que se quedan en espacios de “entretenimiento” distantes del incremento de productividad y competitividad empresarial (Hoskinsson, 2000, p. 253-261).

La cuestión es que la dimensión individual, por sí sola, es incompleta. Hamel y Prahalad (1996, p. 43) enfatizan la “potencia” de las competencias organizativas clave como fuente de las ventajas competitivas. Citemos como ejemplo a Hewlett Packard, una de las empresas de tecnología que aparece entre las primeras 30 empresas más competitivas a nivel mundial, cuyo éxito ha residido en un nuevo concepto denominado Adaptive Enterprise o en español, empresa adaptable (Marzal, 2006, p 55). Notemos que este

concepto es un saber colectivo, así como lo puede ser la innovación tecnológica u otros conceptos o competencias organizacionales que han consolidado el éxito en el entorno de la organización.

Estas competencias colectivas se desagregan en habilidades propias de equipos, hasta llegar al nivel individual. Pero cada una de las habilidades individuales sólo tiene sentido con referencia a la competencia organizativa de la que se desprende.

El aprendizaje experiencial acoge los potenciales de los equipos de trabajo y de sus individuos adaptándolos y reforzando mutuamente competencias organizativas e individuales. Para aclarar esto pensemos, por ejemplo, en un Coro. Los integrantes tiene que contar con habilidades para trabajar en equipo, discutir interpretaciones y, tal vez, liderar rotativamente de acuerdo con su tesitura: Alto, contralto, soprano, etc. Ninguna de las habilidades individuales mencionadas tiene sentido completo. Cada una de estas habilidades adquiere sentido en función del fin al que se supedita: la interpretación del Coro con todas sus cualidades. La *competencia para interpretar música coral*, es una competencia colectiva, no individual; incluye capacidades individuales, y también capacidades para interrelacionar capacidades individuales. Ninguno de los coristas, por sí solo, puede interpretar un concierto coral; esta es una capacidad grupal, a la cual contribuyen las habilidades de varios. Así, la unidad de análisis no son las personas sino la organización y este es el enfoque de la ejecución del ciclo de aprendizaje organizacional propuesto, como veremos en más adelante.

En esta unidad de Análisis Amitai Etzioni uno de los más conocidos sociólogos contemporáneos de Alemania nos ubica sobre el desarrollo de efectivo de una competencia organizacional. Sugiere que se puede alcanzar cumplimiento a través de dos caminos diferentes pero que se complementan entre sí. Ellos son:

1. El componente estructural, que guarda relación con el sistema formal de la organización y el tipo de poder que la organización hace uso de, para “poner en vigencia” o darle “un grado de fuerza” (enforce) al cumplimiento (Etzioni; 1965 p 65). La estructura de poder y autoridad organizacional tiene un impacto importante en asegurar obediencia de parte de los subordinados. Los organigramas, la descripción de puestos y funciones, las descripciones de responsabilidades, los manuales de procedimiento, las líneas de autoridad, la misma división del trabajo representan esfuerzos genuinos para controlar el comportamiento de los miembros organizacionales, los que se encuadran en gran medida dentro de los medios comúnmente llamados como burocráticos.
2. El componente motivacional que tiene que ver con el grado de compromiso personal que tienen los individuos respecto de los objetivos y propósitos organizacionales, que tiene que ver con el nivel de involucramiento de dicho miembro. Mayor involucramiento y compromiso supone mayor canalización de energías hacia el logro de los objetivos organizacionales, señalando que en la

medida en que el personal está comprometido se requieren menos mecanismos de control formal.

Nuevamente aquí se enfatiza en el hecho de que los ámbitos de restricción que le otorgan un sentido más completo a la competencia individual es la competencia organizativa.

Una vez está clara ésta nueva concepción de competencia organizacional en el enfoque del aprendizaje experiencial es pertinente desarrollar las consideraciones clave que la organización debe consolidar en cuanto desee adherir o vincular estos modelos en su estructura misional, estratégica y administrativa.

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN ACCIÓN

La mirada sistémica del aprendizaje experiencial se deriva en que estas estrategias de innovación empresarial conciben la formación de competencias como una actividad reflexiva, en el sentido en que han definido la epistemología de la complejidad y la investigación social de segundo orden; esta reflexividad supone asumir una nueva posición para los participantes respecto de los procesos de reflexión en y sobre su entorno y práctica laboral (Rodríguez. 2009, p. 12).

La primera directriz del aprendizaje experiencial es el cambio de perspectiva en el conocimiento sobre la organización, donde éste es únicamente posible a partir de la incorporación del sujeto de conocimiento en aquello que conoce y que, por lo tanto, construye. Estos sujetos del conocimiento por supuesto y para el caso, son los integrantes o miembros de una empresa; ellos en la medida en que piensan sobre el espacio que les rodea o que intentan establecer procesos de diálogo intersubjetivo en beneficio de la organización, en ambos casos, la tarea de conocer deviene en construcción de la realidad que pretenden transformar (Fernández, 2009, p. 18). Así mismo, esta herramienta establece que debemos concebir la acción educativa en la organización como una estrategia, en el sentido en que la concibe Edgar Morin (1994, p. 113), esto es: “la posibilidad de imaginarnos un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que pueden realizarse, consolidarse o eliminarse, en función de las informaciones que nos vayan llegando en el curso de la acción”.

El aprendizaje experiencial intenta ser fiel al principio de la complejidad que nos recuerda la necesidad de que establezcamos plataformas de observación en los que, a la vez, “seamos observadores y observados” (Fernández. 2009, p.2)

Una vez es aprehendido este marco conceptual el ambiente es propicio para mantener una “comunidad de aprendizaje” permanente, con elementos de entrada y salida, flexibles, creativos y recursivos pero particularmente se consolida una configuración holística de la estructura organizacional que devela, fortalece y retroalimenta las competencias inherentes a los diferentes niveles de la corporación empresarial.

Este marco de aprendizaje requiere de unos acuerdos dialécticos primarios en los que la organización debe concurrir (Blasco. 2002, p. 22):

El aprendizaje experiencial es un proceso y no un producto en la organización: En contra de aquellas teorías pedagógicas cartesianas donde el aprendizaje es el fin o un resultado, donde hay ideas que permanecen inmutables e inamovibles y solo se recrean nuevos modelos de pensamiento con la combinación de estas, el aprendizaje experiencial adopta una nueva comprensión donde las ideas son formadas y reformadas a través de la experiencia. Es un proceso donde las ideas se generan, regeneran y transforman con la experiencia. Esta visión recrea la teoría de la creación organizacional: la información que se deriva permanentemente del sistema y que se recolecta permite cuestionar, alterar o modificar lo planificado.

El aprendizaje experiencial se enriquece más en las rupturas que en la continuidad de la experiencia: La organización como cultivo de innovación, únicamente es posible, si el punto del que partimos es una situación laboral de «ruptura o interferencia» que abre la posibilidad de potenciales de cambio en el análisis de experiencias.

El aprendizaje experiencial es en sí un proceso de tensión entre la acción y reflexión: Este modelo es un proceso confrontativo que desarrolla habilidades ligadas a sus cuatro etapas: experiencia concreta, observación y reflexión, conceptualización abstracta y experimentación activa. Al respecto Kolb menciona:

“El aprendiz eficaz se basa en cuatro modos diferentes de aprendizaje: experiencia concreta (EC), observación reflexiva (RO), Conceptualización Abstracta (CA) y Experimentación Activa (EA). Es decir, él debe ser capaz de involucrarse plena, abierta y sin prejuicios en nuevas experiencias (CE), debe ser capaz de reflexionar y observar estas experiencias desde muchas perspectivas (RO), debe ser capaz de crear conceptos, integrar sus observaciones en teorías lógicas (CA) y ser capaz de utilizar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas (EA) (2005, p. 43).

El aprendizaje experiencial no descarta los diferentes estilos de aprendizaje de la organización: Este es uno de los sentidos en donde más se enriquece el aprendizaje experiencial en la organización. Acostumbrados a vanagloriar la racionalidad instrumental basada en una lógica matemática o inteligencia lingüística perdíamos de vista las potencialidades de innovación ligadas a los diferentes estilos de aprender de la organización. La epistemología casi dogmática del aprendizaje y práctica profesional ha sido la racionalidad técnica.

Para comprender de manera más amplia la perspectiva de los estilos de aprendizaje en la organización es pertinente recurrir a algunos modelos que nos muestran una escena sistémica de ellos, y cómo se cambian y recambian las ideas en el desarrollo del ciclo del aprendizaje experiencial.

LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

Kolb incluye el concepto de estilos de aprendizaje dentro de su modelo de aprendizaje por experiencia y lo describe como:

algunas capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual (...) Llegamos a resolver de manera característica los conflictos entre el ser activo y reflexivo y entre el ser inmediato y analítico. Algunas personas desarrollan mentes que sobresalen en la conversión de hechos dispares en teorías coherentes y, sin embargo, estas mismas personas son incapaces de deducir hipótesis a partir de su teoría, o no se interesan por hacerlo; otras personas son genios lógicos, pero encuentran imposible sumergirse en una experiencia y entregarse a ella (Jiménez y Aragón. 2009, p. 47).

Kolb (Jiménez y Aragón 2009) desarrolló un inventario o herramienta tipo cuestionario donde clasificó estos estilos:



Figura 2. Cuadrante de estilos de aprendizaje (Kolb, 1984, citado en Jiménez y Aragón 2009)

Luego en la organización podemos encontrar los siguientes estilos:

El estilo convergente: sus habilidades de aprendizaje dominantes son la conceptualización abstracta y Experimentación Activa. La mayor fortaleza de estos individuos o equipos (dependiendo de la estructura individual o grupal de la herramienta tipo utilizada) se encuentra en la aplicación práctica de las ideas. Un equipo de trabajo o persona con este estilo parece mejor en las situaciones como las pruebas de inteligencia convencionales donde hay una sola respuesta correcta o la solución a una pregunta o problema. El conocimiento de esta persona está dirigido a través del razonamiento hipotético-deductivo; esta persona puede centrarse en problemas específicos. La investigación sobre este estilo de aprendizaje muestra que el tipo convergente es relativamente carente de emociones, que prefieren tratar con las cosas en lugar de personas.

Tienden a tener estrechos intereses técnicos y optar por especializarse en las ciencias físicas. (Kolb, 1975).

El estilo divergente tiene la fuerza opuesta de aprendizaje de los convergentes. Son mejores en la Experiencia Concreta y la Observación Reflexiva. La mayor fortaleza de estos equipos o individuos se encuentra en la capacidad imaginativa. Se destacan en la capacidad para ver situaciones concretas desde muchas perspectivas. Hemos llamado a este estilo divergente porque una persona con este estilo funciona mejor en situaciones que requieren la generación de ideas como una sesión de "lluvia de ideas". La investigación muestra que los divergentes están interesados en la gente y tienden a ser imaginativos y emocionales. Tienen amplios intereses culturales y tienden a especializarse en las artes. Consejeros, especialistas en organización de desarrollo y jefes de personal suelen ser efectivos en este estilo de aprendizaje (Kolb, 1975).

El Asimilador tiene las habilidades de aprendizaje dominantes enmarcadas en la conceptualización abstracta y la Observación Reflexiva. Su mayor fortaleza reside en la capacidad de crear modelos teóricos. Esta persona se destaca en el razonamiento inductivo y en la asimilación de observaciones dispares en una explicación integrada. Como el convergente, está menos interesado en las personas y más interesado en conceptos abstractos, pero son menos preocupados por el uso práctico de las teorías. Para esta persona es más importante la teoría de forma lógica racional y precisa. Como resultado, este estilo de aprendizaje es más característico de las ciencias básicas y matemáticas en lugar de las

ciencias aplicadas. En las organizaciones de este estilo de aprendizaje se encuentran con mayor frecuencia los departamentos de investigación y planificación (Kolb, 1975).

El estilo acomodador tiene la fuerza opuesta de aprendizaje del asimilador. Esta persona es la mejor de la experiencia concreta y Experimentación Activa. La mayor fortaleza de esta persona consiste en hacer las cosas en la realización de planes y experiencias y la participación de uno mismo en nuevas experiencias. Esta persona tiende a ser más dispuesta a correr riesgos que las personas con los otros tres estilos de aprendizaje. Se denomina estilo Acomodador porque tiende a sobresalir en las situaciones en que uno debe adaptarse a las circunstancias inmediatas. En situaciones en que una teoría o plan no se ajusta a los "hechos", lo más probable es que estos equipos los descarten. Esta persona tiende a resolver problemas en un juicio intuitivo. El Acomodador se encuentra a gusto con la gente pero a veces es visto como impaciente y "agresivo". En las personas con las organizaciones de este estilo de aprendizaje se encuentran "orientados a la acción", en puestos de trabajo a menudo relacionados con la comercialización o las ventas (Kolb, 1975).

EL DESARROLLO DEL CICLO DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

Lo descrito es la caracterización primaria de estilos de aprendizaje del modelo que pueden ser explorados en la organización, reconociendo que no todos los equipos, niveles o personas aprenden de la misma manera. Las diferentes potencialidades pueden ser pilares

para las competencias organizacionales en modos diversos, a veces unas y en otros tiempos otras, ya que las variables del entorno obligarán a la empresa a responder con la mayor adaptabilidad posible.

Este proceso de aprendizaje permanente fue enriquecido por Bernice McCarthy (Ramírez, 2009, p. 9) quien estudió los diferentes estilos de aprendizaje y la teoría de los hemisferios cerebrales para desarrollar su sistema. Él definió, cuatro estilos de aprendizaje utilizando el mismo cuestionario de Kolb y los relacionó con las diferencias en cada hemisferio cerebral dominante. Su modelo es un ciclo de instrucción que consta de ocho etapas que permiten desarrollar todos los estilos de aprendizaje en la organización, equilibrando sus características de acuerdo con las competencias centrales reconocidas en esta. Este modelo entrega una de las estructuras clave para apropiarse del aprendizaje experiencial como proceso en la organización empresarial.

La primera fase es denominada conexión. El equipo humano en cuestión relaciona las experiencias organizacionales creadas con aquellas que tengan un sentido personal, posteriormente se examina y analiza la experiencia, se reflexiona sobre ella y se llega con estas primeras etapas a la comprensión de la información que implica experimentar con ella e integrarla a uno mismo. En este nivel aquellos equipos o individuos de tipo divergente o imaginativo para McCarthy (2009, p. 56) estarán más a gusto y podrán desarrollar su potencial con mayor efectividad ya que perciben la información concreta y la procesan mediante la reflexión, y aprenden escuchando y compartiendo ideas; son entidades de gran imaginación que creen firmemente en sus propias experiencias; trabajan por la armonía y

necesitan involucrarse personalmente en las actividades que realizan y disfrutan al observar a la gente y buscan el significado y calidad de las cosas.

Se despliega después la reflexión y desarrollo del concepto donde primero, se integra reflexivamente el análisis dentro de los conceptos y luego, se desarrollan las habilidades relacionadas con el concepto. Este cuadrante construye la conceptualización en los niveles de la organización trabajados y se apropian individuos o equipos con un estilo de aprendizaje asimilador para Kolb analítico para McCarthy (2009, p. 54) ya que aprenden mediante razonamiento de ideas, necesitan saber lo que piensan los expertos y le dan valor al pensamiento secuencial.

En seguida encontramos la operacionalización del aprendizaje donde se practican las experiencias asignadas (práctica), prácticas a las que se les agrega la propia reflexión (extensión). Esta es la aplicación del conocimiento mediante la práctica y la personalización. Dicha operacionalización es de fácil aprehensión para el estilo de aprendizaje convergente o de sentido común ya que le dan valor al pensamiento estratégico y se orientan al desarrollo de diversas habilidades, necesitan trabajar directamente con las cosas para saber cómo funcionan, buscan utilidad y resultados, requieren saber la aplicación directa de lo que están aprendiendo.

Finalmente, mediante la experimentación activa primero se llega a la refinación donde se analizan las aplicaciones respondiendo a la relevancia del entorno y se aplica a experiencias más complejas. En este estadio es posible afirmar que se ha creado

conocimiento y se ha consolidado una práctica con significado que puede ser vinculada a la identidad de la organización, del equipo y a la individual, flexibilizando la posibilidad de nuevos ciclos de aprendizaje organizacional. En este cuadrante se desarrollan con mayor efectividad aquellos estilos de aprendizaje tipo acomodador o dinámicos, aquellos equipos o individuos que integran la experiencia y la aplicación práctica mediante ensayo y error se interesan por las cosas nuevas, por ello tienden fácilmente a adaptarse al cambio, llegan a conclusiones acertadas en ausencia de justificaciones lógicas, toman riesgos y no tienen problemas para adaptarse a la gente.

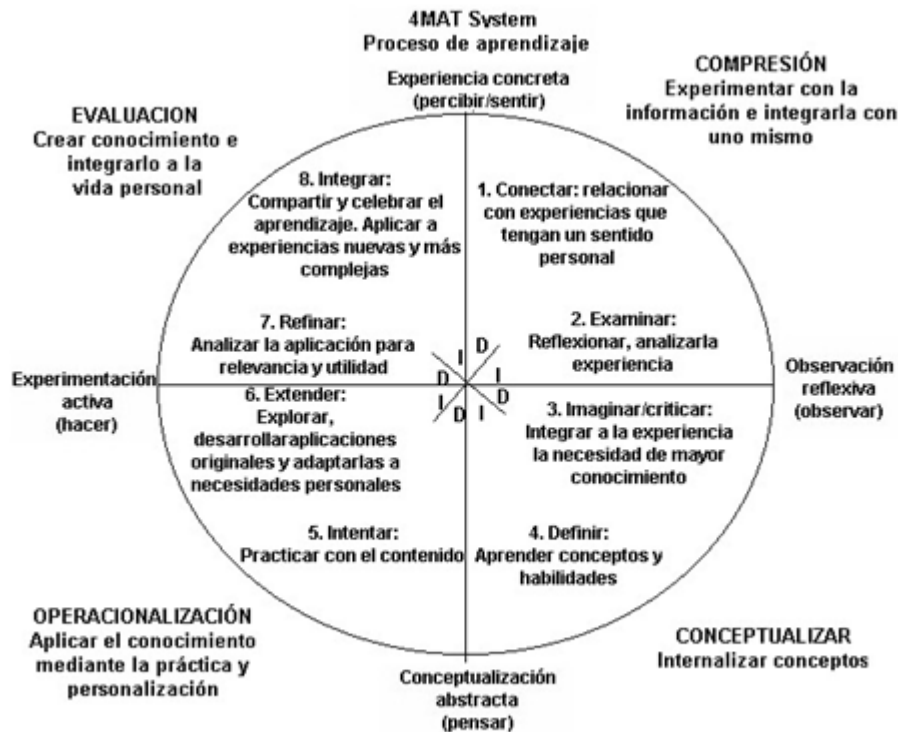


Figura 2. Ciclo de aprendizaje de Bernice McCarthy. Fuente Verlee, L. (1995, p.31).

Nótese que es un ciclo sistémico, holístico y multidimensional que atiende a la naturaleza inestable de la organización, a sus propiedades emergentes. En el ciclo se involucran equipos e individuos con múltiples estilos de aprendizaje, con diversos tipos de inteligencia y cada estilo se acopla y enriquecen con su heterogeneidad las competencias centrales de la organización.

LOS BENEFICIOS Y DIFERENCIACIÓN DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL FRENTE AL MODELO TRADICIONAL

En este aparte examinaremos los múltiples beneficios que nos brinda la herramienta del Aprendizaje Experiencial. Se puede inferir que los individuos que hacen parte del proceso deben combinar armónicamente su cuerpo y su mente, pues todos sus sentidos deben reaccionar a sensaciones, emociones y situaciones que les permitan obtener información de los aspectos en los cuales deben mejorar y trabajar para encaminarlas, luego asumir compromisos de acción.

Dentro de los múltiples beneficios que tiene esta herramienta estratégica en las organizaciones se pueden destacar:

- Integra todas las dimensiones del ser, tanto la parte física (cuerpo), psíquica (mente), social (entorno) como la espiritual (interior)
- Reconoce los procesos cognoscitivos de los dos hemisferios cerebrales tanto la parte racional como emocional y facilita la asimilación del conocimiento

mediante la experimentación. Hasta hace poco tiempo, al individuo en las organizaciones se le valoraba por su coeficiente intelectual, sin embargo la inteligencia emocional se ha involucrado en la vida cotidiana y en el día a día de las organizaciones, lo que exige a los individuos estar preparados frente a nuevos desafíos, de mayor exigencia y rápidos, debido a la dinámica de la economía actual.

- Genera un ambiente de confianza entre los miembros del grupo vivencial.
- El cambio de un ambiente rígido a un ambiente confortable y seguro permite al individuo mostrar la conducta real, lo que trae consigo, nuevos puntos de vista conductuales, efectivos y productivos para las organizaciones.
- Se obtienen resultados concretos para los individuos, equipos, organización y comunidad en general, pues acelera la curva de aprendizaje comparado con otros estilos de aprendizajes.

Las competencias organizacionales necesarias para afrontar los retos del mercado cambiante y la competencia salvaje requieren objetivos claros tanto de forma individual como grupal. Podemos entonces dilucidar los alcances que pretende el aprendizaje experiencial como herramienta estratégica en las organizaciones:

- Fomenta la ética en la experimentación personal buscando siempre la honestidad en el proceso del aprendizaje. La conciencia de que lo vivido es fuente de

conocimiento por su intencionalidad y por los valores y compromisos que involucre en el proceso

- Permite fortalecer la creatividad con el fin de acomodarse de forma óptima a los cambios del entorno
- Ayuda a discernir y a reconocer que las limitaciones son invenciones personales colocadas por nosotros mismos para no cumplir con las metas trazadas.
- Mejora la conciencia, la seguridad y autoestima a fin de conocer mejor aún nuestras capacidades y aptitudes individuales todavía sin desarrollar y sin explorar
- Permite desarrollar habilidades de planificación, creatividad, organización, solución de conflictos, con el fin de alcanzar objetivos y metas propuestas en las organizaciones
- Uno de los alcances más importantes es que mejora la autoestima, pues permite a la persona ser partícipe real y activa de las vivencias organizacionales; su esquema metodológico es incluyente y envolvente
- Mejora la comunicación en los grupos de trabajo, siendo esta clara, directa, confiable en todos los niveles jerárquicos de la organización
- Fomenta el compromiso individual en el grupo considerándose una pieza importante en el engranaje de la máquina
- Mejora el comportamiento ético, la colaboración y la confianza
- Promueve la sinergia como herramienta de crecimiento y desarrollo organizacional. Uno más uno es más que dos

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL CONTRA SU REFERENTE EL APRENDIZAJE TRADICIONAL

Mucho se ha controvertido sobre si la metodología de enseñanza que se aplica hoy en día en las instituciones de educación y en las demás organizaciones, es pertinente y consecuente con los cambios repentinos y agitados que tiene el mundo y si esa enseñanza se ve reflejada posteriormente en las organizaciones, que son finalmente, las que requieren de la fuerza productiva que emerge de estas instituciones y de cuyos esfuerzos se genera el motor del progreso e innovación del país. Por ello, es de gran importancia revisar dentro de las organizaciones si dicho aprendizaje es el adecuado para obtener mayores beneficios, para lo cual se hará un paralelo entre el Aprendizaje Experiencial y el Aprendizaje Tradicional para conocer cada una de sus características y conceptualizar al respecto:

APRENDIZAJE TRADICIONAL	APRENDIZAJE EXPERIENCIAL
Profesor	Facilitador
Enfoque hacia la educación intelectual	Enfoque hacia el Aprendizaje emocional-racional

APRENDIZAJE TRADICIONAL	APRENDIZAJE EXPERIENCIAL
Salón de clase convencional	Clases en ambiente confortable
Cabeza	Corazón
Estructurado	Creativo
Serio	Curioso
Rígido	Espontáneo
Se revela la respuesta	Se descubre la respuesta
Repetición	Intuición
Memorización/Razonamiento	Vivencial/Razonamiento
Involucramiento pasivo	Involucramiento activo
Temor	Confianza
Siendo el mejor	Dando lo mejor de uno
Conocimiento	Entendimiento
Rápido	Pausado
Espectro residual limitado	Espectro residual permanente

Tabla 1. Diferencias entre aprendizaje tradicional y experiencial (Yturralde, 2011)

Las diferencias entre los dos aprendizajes se analizan a continuación. Por un lado observamos un aprendizaje rígido, poco participativo repetitivo, de memorización y nulo de creatividad (para el caso del Aprendizaje Tradicional). Por otro lado encontramos características diferentes, pues es un modelo participativo que involucra al individuo, goza de mucha creatividad basado en las vivencias personales, es espontáneo y permite dilucidar parte de los seres humanos que muy pocas veces dejamos ver, conduce a la innovación y permite que todas las ideas que se suscitan sean tenidas en cuenta para la resolución de problemas organizacionales, debido a la perfecta comunicación que allí se maneja. Las organizaciones deben ser vistas como un sistema social, por su propia naturaleza que se basa en sistemas cooperativos, por tal razón la herramienta fundamental es una comunicación clara y oportuna entre los agentes externos e internos (Barnard 1959, p. 247).

Evidenciando aún más las diferencias entre estos dos tipos de aprendizaje y cómo influyen en las organizaciones, el Aprendizaje Tradicional basado en la técnica de la asimilación de información inicia con la recepción de datos, principios o temas generales, habitualmente presentados por un profesor, tutor, guía, libro, ayuda audiovisual (vivencias y experiencias de otros actores) y posteriormente, quien recibe toda la información la organiza y la asimila para posteriormente convertirla en conocimiento y ponerla en práctica. En la mayoría de los casos al aplicarlo con la realidad difiere mucho de la conceptualización asimilada. Por el contrario en el Aprendizaje Experiencial la situación es diferente pues, como se ha venido expresando,

se basa en el principio vivencial, parte de la acción misma, de la intuición, del involucramiento activo observando y evaluando los efectos, asimilando lo sucedido para luego conceptualizar. Luego de que el individuo lo asimila y lo entiende lo lleva a una aplicación real en nuevas situaciones que se presentan dentro de las organizaciones (Yturralde, 2011)

Es importante tener en cuenta que el Aprendizaje Experiencial se puede aplicar en todos los ámbitos del ser humano, desde la familia, la educación, en el trabajo, en organizaciones públicas o privadas, hasta en situaciones de distracción y lúdicas. Su aplicación como herramienta estratégica es el objetivo que se pretende alcanzar en las organizaciones propendiendo por el desarrollo y el cambio en el clima organizacional y el desarrollo emocional y laboral de sus integrantes. Esta herramienta estaría también presente en procesos de calidad, planeación estratégica, toma de decisiones que involucren a todos los participantes en la decisión, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo entre otros. Es también una herramienta aplicada para el sector comunitario en resolución de conflictos, conciliación y rehabilitación.

Para evidenciar lo propuesto nos detendremos en algunos casos organizacionales a nivel internacional que han demostrado la efectividad de la herramienta en desarrollo, sostenibilidad y crecimiento organizacional.

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN CASOS ORGANIZACIONALES MUNDIALES

No bastaría con exponer teórica y conceptualmente esta herramienta y modelo. Ya hemos expuesto y relacionado sus postulados, la visión holística de competencia organizacional que está ligada a él y su proceso de construcción de conocimiento y aprendizaje permanente que responde a los desafíos siempre diferentes del sistema, llámese mercado o entorno.

Se desarrollan a continuación un modelo exitoso y probado en una organización reconocida a nivel internacional que ha capturado la esencia del aprendizaje experiencial y que ha construido y reconstruido su infraestructura organizacional de acuerdo con las demandas del sistema mediante un ciclo avanzado y permanente de aprendizaje.

Se presenta Google bajo la mirada del aprendizaje experiencial y como su aplicación esta conectada directamente con el auge y diferenciación que alcanzó y que sigue vigente.

CASO GOOGLE: EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL, REVOLUCIÓN ESTRATEGICA PARA EL EXITO

Desde su creación en el año 1995, los cofundadores Sergey Brin y Larry Page han demostrado que el motor de búsqueda “Google” es una herramienta única de innovación y tecnología. Esto se debe en gran medida a la expresión de sus modelos mentales, que responden básicamente al desarrollo del Aprendizaje Experiencial. Esta compañía se ha desarrollado significativamente. Se empeñan por tener facilitadores en sus procesos de innovación, dando paso a la creatividad de sus empleados y teniendo en cuenta todas las ideas que resultan dentro de los equipos de trabajo, para posteriormente reorganizarlas prioritariamente e impulsar a aquellas que prometen ser iniciativas innovadoras (Hamel. p. 135).

Google es una maquina de innovar, o al menos así la describen sus fundadores y trabajadores. El talento, carisma y entrega de estos dos jóvenes son innegables, y es lo que ha permitido posicionar a la organización como una de las más reconocidas y admiradas a nivel mundial. Sus estrategias administrativas y sencilla manera de ver las cosas es lo que permite que Google sea vista como un ejemplo o patrón a seguir.

A finales de la década de los noventa y comienzos del año 2000 se presentaron unas circunstancias favorables que permitieron el avance y la creación de nuevas empresas informáticas; entre estas Google, dichas circunstancias fueron:

-Gran oferta de expertos en informática para la época, debido a la recesión económica del 2000.

-Contexto Financiero que permitió el acceso a recursos, para la creación de nuevas empresas.

-Contexto jurídico propicio, que permitía la libre movilidad de factores y circulación de ideas.

- Una tecnología madura que permitió el crecimiento de dichas empresas.

Google es el motor de búsqueda más importante en el mundo y del cual se han desprendido otras invaluable herramientas; desde 1970 la tecnología informática y los cibernautas, tenían dentro de sus objetivos la búsqueda de la información. Sin embargo esta tarea era muy complicada debido a que se encontraba mucha “basura” al elegir una palabra. Para Google esto fue un reto y como tal lo asumieron; debían pensar en la forma de clasificar las paginas de tal modo que en el momento en que se escribiera una palabra salieran la mayor cantidad de vínculos posibles, y además que esos vínculos fueran lo mas exactos y verídicos posibles. Para ello se idearon la manera de clasificar estos vínculos dándoles valor a aquellos autores que tuviera relación con el tema y que fueran reconocidos por sus escritos. Con esto se logro que la búsqueda fuera mas certera y veraz, evitando así textos poco confiables; esto hizo de Google el buscador mas certero e innovador del que se tiene conocimiento. Pero Google fue más allá de ser solo un motor de búsqueda, su competencia central fue desarrollada en diversas aplicaciones que acabaron con los típicos paradigmas administrativos en cuanto a la forma de aprender y reaprender.

Para enriquecer lo expuesto en el artículo se analiza como el Aprendizaje Experiencial, es una herramienta Estratégica en las Organizaciones, y como esta se ve reflejada en el modelo Google, a través de cada una de sus fases.

La primera fase del ciclo denominado **Experiencia Concreta**, que se caracteriza por la actividad o vivencia como tal, Google la propicia mediante la investigación de nuevos proyectos. Esta organización se ha preocupado por evitar que sea burocrática, desgastante y costosa. Su prioridad se la dan a dos criterios:

- 1- La factibilidad Técnica, que consiste en la viabilidad del proyecto, determinado con el que hacer diario y con la infraestructura que se cuenta.
- 2- Interés para el usuario, es decir, si dicho proyecto es de interés y facilita al cibernauta la navegación.

Además con el lema: “La innovación es asunto de todos”, propende porque todos los trabajadores de Google sean partícipes de los proyectos y logros de la Organización.

Para el desarrollo de estos nuevos proyectos innovadores, la organización se ha propuesto elaborarlos a partir de la experiencia propia de sus fundadores. Desde sus inicios Google buscó responder a las expectativas de sus usuarios a partir de la experiencia que tenían y de lo que realmente buscaban los cibernautas. Tanto era el conocimiento que tenían de la informática que determinar lo que realmente se necesitaba los usuarios fue cuestión de observación y de experiencia vivida en el día a día. Es aquí donde radica la importancia del aprendizaje experiencial dentro de la organización, puesto que al interactuar diariamente,

las 24 horas del día con la internet y los sistemas, les proporcionó la experiencia para saber lo que los usuarios pedían, necesitaban y que no se encontraba en la red. Es así como todos los proyectos de investigación se basan en una experiencia real y el desarrollo de las mismas es cuestión de poner en práctica lo vivido. El aprender experimentando, es lo que da fuerza a la experiencia concreta; el sentir es lo que le da fuerza a esta etapa.

Dentro de la infraestructura física con que cuenta la empresa, se manejan espacios agradables, que permitan la generación de ideas y la posibilidad de que sean aprovechadas las 24 horas del día. Se busca el confort para la inspiración.

Dentro de esta vivencia empresarial, se le da mucho valor a lo que el usuario potencial piense y sienta, es por eso que lo vinculan al proceso de la investigación; esta organización incluye la experiencia vivencial (etapa primaria del aprendizaje experiencial) considerando que, previo lanzamiento de un producto o servicio nuevo al mercado, ingenieros y demás colaboradores simulan la herramienta para verificar su funcionamiento, además Google crea una versión “provisional” denominada Beta, para que los más interesados la comenten, critiquen, ensayen, con el fin de así poder hacer las mejoras que se necesitan y generar un nuevo producto de calidad. Se puede decir entonces que la experiencia vivencial es compartida entre los creadores del proyecto y los usuarios finales.

Marissa Mayer (Trabajadora de Google), hace una comparación interesante, para explicar porque la innovación en Google es tan efectiva:

Google es como una navaja Suiza, llena de herramientas funcionales, pero autónomas cada una en su proceder. “es por esto que cada innovación completa y enriquece lo que se tiene, y como son independientes se puede modificar una de ellas cuando quiera, sin temor a que las otras se deterioren y, además, sin que sea obligatorio renovar la oferta completa”. (Girard 2007, p 125)

El éxito de Google se desprende también de su capacidad para inventar e ir mas allá de la mera invención, es transformar la dificultad en ventaja.

Google construye procesos de reflexión sistemáticos pero a la vez creativos, donde a partir de una aplicación ya existente y un resultado observado en un campo particular se extiende hacia un campo general.

Por ejemplo, una de las características que potenciaron para el desarrollo de su aplicación es la denominada Redundancia: cuando un computador está a punto de dañarse basta con agregar otro para que el riesgo disminuya, a partir de esta propiedad simple se estructuró una distribución de computadores en diferentes regiones y enfrentar posibles riesgos de fallas eléctricas. La dificultad inicial fue transformada en una aplicación, a partir de un concepto sencillo y una experiencia vivencial asociada a la Informática distribuida se elaboró una aplicación informática revolucionaria desarrollada en Google que les permitió dar Seguridad a los Datos, seguridad a la red, facilitar el mantenimiento y la evolución, optimizar la producción y reducir los costos.

El aprovechamiento de infraestructuras existentes, es otra muestra de la aplicación de la herramienta aprendizaje experiencial desde la experiencia concreta que permitió a

partir de un hecho existente, encontrar en técnicas tradicionales como la gestión de trabajos de informática tipo “Batch“ de grandes sistemas, las técnicas de microcomputadores basado en la memoria oculta para la optimización de discos duros y las capacidades de redes de transmisión de datos generar un aplicación sólida de motor de búsqueda única en su tipo.

En todo este ciclo reflexivo Google ha puesto en práctica una verdad y referente teórico que muchas empresas han asumido como cierta pero que pocas han logrado ejecutarla exitosamente: Preocuparse por los Usuarios y todo lo demás vendrá por si solo. Este es un aspecto diferencial que ha visto traducido en las siguientes tácticas:

- La empresa automatizó casi totalmente las relaciones con los clientes y no responde a motores de búsqueda basados en la publicidad.
- Google automatizó la relación comercial: lo esencial de las ventas de Google se realiza de manera automática, va más allá de los modelos CRM o SFA. Lo automático es la transacción misma, el cliente o anunciante trabaja directamente con los programas o aplicaciones Google, ellos deciden. Este esquema ha permitido llegar a clientes que nadie antes había visitado. Es casi una compelta aautomatización, la información es entregada directamente por el cliente a la empresa sin intermediarios, se ha desmitificado el paradigma del agente comercial mientras que bajo esquemas tradicionales se tardan semanas con informes sobre el comportamiento de los clientes por lo que se toman decisiones tardías. Google puede reaccionar casi que inmediatamente frente a lo que piensa, dice o requiere su usuario o sus anunciantes.

- El esquema de fuerza de ventas se transformo, Google no depende de la necesidad de ingreso de sus agentes comerciales, ni de la formación y disponibilidad de los mismos ya que el sistema permanece 24 horas disponibles y 24 horas interactúa directamente con el usuario final.

En términos de experimentación activa Google aprendió que la automatización atenúa las variaciones y permite ciclos uniformes, ha desmitificado técnicas y teorías conocidas de Marketing, eliminó los sesgos de sondeos y encuestas de opinión.

La segunda fase del ciclo denominada **Observación y Reflexión**, es mediante la cual se crea conocimiento a través de cuestionamientos propios de lo vivido. Google se basa particularmente en estos cuestionamientos llevados a cabo por su talento humano, para el desarrollo de sus productos. Para los fundadores y trabajadores de Google, esta segunda etapa se convierte en un reto, porque después de “sentir” la experiencia real y de determinar lo que se quiere, lo que necesitan es recopilar toda esa información vivencial y plasmarla en proyectos reales innovadores.

El Talento Humano de la organización, la movilidad del mismo, las ideas y el Know-How, favorecen los cuestionamientos y la difusión de nuevas ideas, evitando así que se queden olvidadas en un laboratorio.” Esto favorece a la creación de comunidades de profesionales, en las cuales se conocen, intercambian ideas, consejos y proyectos”. (Girard 2007, P 22). De igual forma al hacer más dinámico el aprendizaje en el trabajo (“aprender haciendo”), las competencias se diversifican y se amplían los campos de observación reflexiva. La

recopilación de ideas, creatividad e imaginación se refleja en el ambiente; ya la etapa de “sentir” terminó, ahora lo verdaderamente importante es aprender reflexionando, lo que da paso a la observación reflexiva. **En esta etapa, el ensayo y error se convierte en el pan de cada día.** El intentar mejorar cada vez más los proyectos de investigación en los que la organización trabaja, determina un trabajo serio y de alta exigencia de conocimiento, donde el motor fundamental es la reflexión. La lluvia de ideas y el liderazgo compartido da paso a la reflexión como eje fundamental de esta etapa.

El éxito de Google también radica en contratar a los mejores; dentro de la gran oferta de trabajadores informáticos que hay, ellos se preocupan por seleccionar a lo mejor de lo mejor. El ser tan “elitistas” en la exigencia intelectual, les permite obtener calidad en sus productos. De igual forma se trabaja en grupos pequeños donde cada uno tiene el rol de líder en determinados momentos y se cuenta con herramientas excelentes que permiten generar cuestionamientos para la creación de nuevo conocimiento y el razonamiento de ideas propias de esta fase secundaria.

Algo muy importante para Page y Brin es que sus trabajadores no tienen únicamente el dinero como móvil, sino que se cuenta con los mejores y los más rigurosos con el fin de que el apasionamiento por lo que hacen y el superarse a sí mismos sea su mayor anhelo, lo que hace que sean exigentes. Dentro de la organización se maneja una política que se conoce como la regla del 20% y se basa en el tiempo de los trabajadores. Esta regla dice que: el 80% del tiempo de los trabajadores lo tienen que destinar para la misión que le fue encomendada en la organización, y el 20% restante, para proyectos personales; este 20% adicional permite a los trabajadores innovar para la empresa, compensándose en dinero

extra o base accionaria por nuevas creaciones, genera ideas refrescantes y practicas originales en el que hacer diario. El control lo realizan ellos mismos mediante pares, donde se revisan las nuevas ideas, se proponen mejoras y se generan nuevos proyectos siempre y cuando el grupo de trabajo le parezca pertinente (no hay mejor juez que los colegas: se dice en el ambiente de la organización).

Dentro de la **conceptualización**, que es la tercera fase del ciclo del Aprendizaje Experiencial, y que se caracteriza por el análisis de lo acontecido. Aprender pensando pasa a ser lo más importante esta fase; se habla así de la conceptualización abstracta, y el “pensar” como sentimiento principal. Google se enfocó en el comportamiento de los ingresos o utilidades, para darle forma a esta fase. El fin de toda organización son sus ingresos (al menos para las compañías que ofertan en la bolsa), y después de mucho revisar de donde se podía generar ingresos para la compañía, se determino que el camino para producirlos se encontraba en la publicidad. A esta afirmación se llegó después de mucha reflexión, pues se tenía el talento humano para desarrollar ideas y la infraestructura para desarrollarlas, pero no se tenía la forma de hacer posible que esas ideas generaran dinero

Google poseía el motor de búsqueda más efectivo en el mundo, pero no se generaba utilidad alguna, lo que mostraba un flujo de caja negativo para los dueños y preocupante para los inversionistas. La aparición en la pantalla de páginas o pautas publicitarias que aparecieran cuando se tecleara una palabra clave, fue un gran descubrimiento. Esta palabra clave la elegía el anunciante y cada vez que se tecleara aparecería como por arte de magia la publicidad. Esto permitió que Google generara unas ganancias espectaculares y costos

moderados para el anunciante. El “pensar” en la forma de hacer de Google una organización rentable y que le permitiera responderles a sus accionistas, fue una tarea ardua y de mucha conceptualización. El aprendizaje experiencial permitió que se pudiera desarrollar la idea de generar ingresos a la compañía de una manera importante y a unos costos razonables para los anunciantes.

Se determinó que la forma para cobrar sería que cada vez que un usuario o cibernauta diera clic sobre el anuncio se facturaba (CPC: costo por clic), además que el precio base para estas pautas lo realizaron mediante subasta (estrategia única e innovadora para este tipo de publicidad), comenzando con un precio bajo y que poco después se demostró que los anunciantes estarían dispuestos a apagar mucho más por permitirles dejarlos estar allí, lo que provocó también un aumento incalculable del valor de la empresa y de la utilidad de la misma. Este mercado publicitario fue abierto a todos y modifica los parámetros de entrada puesto que hace depender la remuneración del resultado: ya no prima el poder financiero sino la calidad del anuncio.

El otro gran desafío para esta fase, fue determinar el lugar en la pantalla donde debía estar estos anuncios; debían ser agradables, que no incomodaran y que estuvieran ubicados de manera estratégica, para hacer de la pantalla lo más limpia posible. Se estableció que debería ir a la derecha de la pantalla y que no generara molestia al cibernauta.

La cuarta fase, conocida como **aplicación**, se refleja en lo que es Google hoy en día; una empresa exitosa y modelo a seguir. Comenzando por su estructura organizacional,

plana como una “oblea”, sin jerarquías y estrechamente ligada por pequeños equipos de trabajo, que permite espontaneidad, movilidad, comunicación y participación pues existe visualización entre directivos y trabajadores. Basándose en un liderazgo compartido, participativo e incluyente el cual propende por dar opción de liderar quien sea capaz de sacar adelante una idea o proyecto, con un estilo de administración que se desarrolla en el pensamiento de Peter Drucker “Trabajadores del Conocimiento” (Drucker, 1969); pasando por un modelo de generar ganancias único para este tipo de organizaciones, hasta llegar a la forma de crear y generar conocimiento mediante la práctica del aprendizaje experiencial que permite la multifuncionalidad de estilos de aprendizaje (divergente, convergente, asimilador y acomodador).

Existe una lección aprendida y útil por los dirigentes: “Es posible construir una maquina poderosa aunque se sumen maquinas que no lo son”. Esto se refiere que en muchos casos Google no contó con los recursos financieros suficientes o con una infraestructura optima, para desarrollar sus proyectos, pero si con un Talento Humano conformado por grupos entre 3 y 6 personas lo que permitía hacer de Google una organización ágil, reactiva, liviana y rápida que mediante objetivos claros y plazos cortos pudieran desarrollar lo programado.

Estos equipos de trabajo debían contar con unas condiciones para su conformación:

- 1- Cuanto mas cualificado sea el equipo, mejor funciona.
- 2- Heterogéneo para mejorar el desempeño y la generación de ideas
- 3- Se debe generar competencia dentro del equipo, delegando la función de líder cuando se necesite.

- 4- La coordinación se hace de modo comunitario: en el cual los actores autónomos comparten recursos comunes.

Su idea de contar con tres cabezas al mando (Organización tricéfala), conformado por Page, Brin y Schmidt, un especialista en gerencia por sugerencia de los inversionistas, fue también decisiva para ser de Google un modelo organizacional altamente efectivo. Con esto se buscaba:

- Evitar el excesivo ego del ejecutivo.
- Sirve para la toma de decisiones.
- Facilita dar marcha atrás de una decisión.
- Multiplica puntos de vista y visiones.
- Resiste mejor las presiones internas que una sola cabeza.

Es eficaz de igual forma porque:

- 1- Existe una legitimación de poder en cada uno de ellos.
- 2- Hay una admiración recíproca entre los tres.
- 3- Tiene puntos diferentes sobre el mundo.
- 4- Muy buena formación académica.

Google reconoce en su capital humano el motor principal de su expansión, sostenimiento e innovación, pero también ha mantenido y consolidado sus competencias organizacionales y

estas han sido el mapa para asegurar la efectividad en el desarrollo del aprendizaje organizacional.

La organización da gran importancia a su filosofía de trabajo: “el trabajo debe ser un reto y los retos deben ser divertidos” (Page, 2011), las ideas fluyen de forma asertiva de un lado a otro, en un ambiente de tranquilidad, ingenio y respeto y teniendo como eje principal el talento humano; se crean y se desintegran pequeños grupos de trabajo en función de nuevos proyectos, superando cada vez las expectativas de una nueva idea o imaginación que surge en el ambiente. Se promueve el involucramiento activo y la confianza, lo vivencial y el razonamiento como eje primordial de sus actividades.

Así se ha construido su “Filosofía Corporativa”, su competencia organizacional que es muy fuerte, abierta, participativa y arraigada en cada uno de sus miembros, coadyudada con su objetivo primordial: “organizar información proveniente de todo el mundo y hacerla accesible y útil de forma universal” es su saber colectivo que todos los días se alimenta con el imparable ejercicio de aprendizaje basado en la experiencia en todos los niveles organizacionales. Para Page y Brin el “centrarse en sus usuarios” es algo primordial, vender un espacio de publicidad no debe interferir con el funcionamiento de la herramienta y es lo que ha permitido posicionar y mantener a Google como la herramienta de consulta más reconocida y utilizada a nivel mundial.

Aprendizaje experiencial en las comunidades usuarias de Google

Lo interesante de Google en toda la aplicación del ciclo, es que su despliegue ha sido tanto al interior de la empresa, como en su entorno, particularmente es que reconocen en el desarrollo de sus productos elementos emergentes que deben entrar nueva e inmediatamente en el ciclo del aprendizaje experiencial. Por ejemplo con la automatización de la relación con el cliente y sus anunciantes, el manejo de diferentes percepciones como decepciones o cualquier cuestionamiento pasa del dominio privado al dominio público, surge así el poder de los consumidores.

Este “usuario en el puesto de mando” como lo denomina Girard (pág. 190), es el sentido común de Google puesto en acción donde pone a prueba que lo que funciona adentro también puede funcionar afuera. Es decir la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización y la experimentación activa pueden ser desplegadas en la interacción que el cliente tiene con las aplicaciones y el resultado de ese ciclo puede ser utilizado como retroalimentación permanente en la creación de valor en los servicios de Google. ¿Cómo?.

Google comprendió que la Internet crea constantemente un vínculo social y genera “Inteligencia Colectiva asistida por computador” (Girard 2007, p 190); de esta interrelación explota un concepto que aprovecha y potencializa muy bien: “Comunidades al servicio de la empresa” (Girard 2007, p 191).

En internet el cliente o internauta tiene acceso inmediato a las fuentes de la Información, a los comentarios y a las críticas, puede controlar lo que lee , puede verificarlo y criticarlo. Google bajo esta premisa creó un juego en el que internauta gana puntos por

reflexionar sobre la experiencia de interacción con una determinada aplicación de la empresa y generar críticas o mejoras a esta. De este modo se han generado comunidades al servicio del crecimiento de Google que permanentemente vigilan las novedades y su posibilidad de éxito ya que tan pronto surge una idea la comunidad de miembros colaboradores y usuarios finales son los primeros en ponerla en evidencia, en preguntar por sus posibilidades y así la empresa construye un esquema útil de tendencias al instante.

Cada aplicación o nueva función es puesta en línea las comunidades internas y externas generan mil preguntas : ¿Qué tan buena es?, ¿Por qué esta innovación?, ¿Por qué ahora?. No hay decisión en la empresa que que no sea comentada , analizada , desmenuzada.

Lo importante en la aplicación de su aprendizaje basado en la experiencia es que esta comunicación y retroalimentación transparente entre usuarios, colaboradores y creadores genera una dimensión moral y carácter ético ya que el menor defecto es identificado de inmediato (Girard 2007, p 201), así que la empresa no tiene más remedio que corregirlos.

Es esta una democratización de la marca donde la reputación adquiere un valor tangible y venda más y más caro.

El modelo organizacional experiencial de Google permite gestionar un grado más de complejidad. Como ya se mencionó el triunvirato que encabeza la empresa multiplica las capacidades cognitivas del equipo de dirección. Tres gerentes que no se disputan el poder procesan más información que uno solo, así mismo la rápida movilidad de los ingenieros en los grupos de proyecto hace que la información circule naturalmente , se reconfigure y se

abandonen iniciativas que no tienen posibilidades de realización y ayuda a desarrollar competencias de trabajo en equipo.

Google en su aprendizaje ha descartado viejos estereotipos y ha puesto a pensar a los teóricos organizacionales, de marketing y financieros. En su ciclo de experiencial, desde la experiencia concreta descubrió un mercado masivo, desde la observación reflexiva innovo en productos y servicios explotando diversas técnicas de creación con su talento humano, desde la conceptualización generó nuevas técnicas de comercialización y desde la experimentación activa creó y potencializó nuevos modelos como la gratuidad, la introducción del usuario en el mismo producto que dieron paso a un esquema diferencial que sigue respondiendo a los grandes retos globales en tecnologías de información y comunicación.

CONCLUSIONES

El aprendizaje experiencial se encuentra definitivamente ligado a una apertura organizada y consciente en todos los niveles organizacionales. Es una actitud reflexiva pero activa permanentemente ante variables internas y externas, es un crear y recrear desde una dinámica empresarial identificada.

Retomando a Etzioni, se hace imprescindible abordar este aprendizaje desde la perspectiva estructural formal e informal, ya que no es posible considerar que la organización aprende pero el individuo no y esta es una de las riquezas del aprendizaje

experiencial. El hecho de desplegar tanto a nivel individual como colectivo el aprendizaje a partir de una experiencia concreta y seguirla potenciando a medida que surgen nuevas perspectivas de las nuevas aplicaciones puestas en acción, como bien se mostro en el caso Google.

Esta es una herramienta de carácter pedagógico y su éxito está ligado a la vinculación intrapersonal que equipos de trabajo e individuos recreen con ella. Así mismo, el eje central de este modelo son los seres humanos y si ellos no aprenden la organización tampoco lo hará. Así como lo manifiesta Peter Senge (2003, p. 21) “las personas no son un recurso, las personas son la organización”. El aprendizaje experiencial incorpora la esencia del ser y parte de su trasegar en la vida. Es un medio por el cual se puede representar la realidad, estudiarla y establecer los mecanismos para transformarla de manera que se ajuste al propósito organizacional. La función lúdica a la que está ligado permite recrear una forma de representar la realidad, permite generar ciertas habilidades físicas, lógicas y de apreciación que se consiguen a partir de la celebración continuada del ciclo propuesto. La estructura mental es susceptible de ser modificada a partir de las experiencias que vive el hombre y las enseñanzas que cada una de las situaciones vividas le deja.

Es claro que el manejo y adopción del aprendizaje experiencial se debe comprender, no como la ejecución de actividades parciales o experimentos aislados de los planes productivos de la empresa, sino, como un proceso sistemático e incorporado en la cultura organizacional, concentrando su acción en las posibilidades, intereses y fortalezas de los individuos y no en sus debilidades, favoreciendo la potencialidad de habilidades, talentos y

posibilidades de la gente. El desarrollo del proceso debe ser comprendido como un aprendizaje que parte del propio participante, de su experiencia real y de cómo éste responde en ciertas situaciones, no como una serie de ejercicios mecánicos mediante los que se adquiere una destreza.

Es un proceso de exploración guiado que permea las barreras que gerentes tienen cimentadas en sus estructuras comportamentales muchas veces rígidas. Adicionalmente, el proceso es altamente flexible donde personas con distintos estilos de aprendizaje asimilan lo aprehendido de acuerdo con sus procesos cognoscitivos, vinculan todos los sistemas relacionados e integran todas las dimensiones del ser humano tanto a nivel físico, psíquico como social.

El éxito de esta visión estratégica radica en la adecuada contextualización de la experiencia, sin manipulaciones que malversen el objetivo de la misma. No se trata de una imposición premeditada que moldee el comportamiento de nuestro talento humano a conveniencia unidireccional de la organización, es un proceso que genera valor agregado tanto para unos como para otros, de lo contrario se perderá como muchas de las herramientas administrativas que se implantan por moda o tendencia.

Así, el aprendizaje experiencial se basa en el precepto de que el conocimiento se crea a través de la realidad que se nos da por la experiencia. La experiencia concreta es trasladada a una conceptualización abstracta la cual es conectada activamente a través de nuevas experiencias.

No debemos olvidar que las organizaciones se encuentran conformadas por seres humanos que tienen necesidades y metas que muchas veces no son reconocidas en las organizaciones, lo que produce un “vacío personal” que no permite el crecimiento laboral ni personal y que repercute en la organización. Por eso es importante que las organizaciones estén revisando y evaluando al individuo tanto en la parte racional como emocional, para ayudar a controlar actitudes, determinar los potenciales, habilidades, el autoconocimiento, la motivación, la empatía y las relaciones interpersonales, entre otros, que indudablemente ayudarán al individuo en su desarrollo personal y laboral.

Es cierto que el aprendizaje experiencial como herramienta estratégica, puede tener dificultades en cuanto a la subjetividad. Debido a su carácter propio y la manera como el sujeto observa y analiza la realidad desde su propia óptica y como se ve el sujeto a sí mismo en situaciones de aprendizaje, no permite relacionar la fundamentación de otros; es decir el punto de vista de un sujeto sobre una realidad basada en su experiencia propia, no es la misma que pueden desarrollar otros sujetos sobre la misma realidad basados en sus propias experiencias. Por tal razón la segunda fase del ciclo del aprendizaje experiencial es de vital importancia, puesto que permite reflexionar de las experiencias vividas de cada uno de los participantes del grupo de trabajo y conceptualizar más asertivamente.

Finalmente se reconoce esta visión como un proceso que interviene sistémicamente en las competencias organizacionales; una directriz holística de la organización y su talento humano que multiplica el aprendizaje de estos en todos los niveles de ella y emprende un

camino facilitador de adaptación al cambio y una construcción de actitudes proactivas que fortalecen la organización y a sus integrantes en niveles colectivos e individuales.

“Si lo oigo lo olvido, si lo veo lo recuerdo, si lo hago lo aprendo”.

Confucio

REFERENCIAS

ARISTÓTELES, METAFÍSICA (2006). Edición Electrónica de www.philosophia.cl / Escuela de. Filosofía Universidad ARCIS. Traducción de. Valentín García Yebra

BARNARD, C. I.,(1959), La funciones de los elementos dirigentes, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.

BLASCO, M. (2002) Aprendizaje y Marketing: Investigación Experimental del Juego de Simulación como Método de Aprendizaje. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad Complutense de Madrid.

BUSTILLO, M., y ZIMMERMAN, A. (2008). Las penurias de los consumidores juegan a favor de Wal-Mart. Diario la Nación. [En línea]. Consultado [12, febrero, 2012] Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1069890-las-penurias-de-los-consumidores-juegan-a-favor-de-wal-mart>

DALE, E (1969). Audiovisual Methods in teaching 3rd Ed. Halt, Rinehart & Wiston. New York.

DÍAZ, H. (2006) La Función Lúdica del Sujeto. Bogotá: Cooperativa Editorial
Magisterio

ETZIONI, Amitai (1965), Organizaciones Modernas, Uteha, México.

FERNÁNDEZ, E. (2009) Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación
organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional.
[En línea]. [12, febrero, 2011] Disponible en: <http://www.aufop.com>

GIRARD, B (2007) El modelo Google, una revolución administrativa. Grupo
editorial Norma.

GORE, E. y VAZQUEZ, M. (2002) Desarrollo de competencias y aprendizaje
organizacional. [En línea]. [28, noviembre, 2010] Disponible en:
<http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn03.pdf>

HAMEL G. El futuro de la Administración (2008)/; Traductor Adriana de Hassan
Bogotá Grupo Editorial Norma

HOSKISSON, R. y EDEN L, (2000): Strategy in Emerging Economies: The
Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3

JIMÉNEZ, Y. y ARAGÓN, M. (2009) Diagnóstico de los Estilos de Aprendizaje de los Alumnos de la Escom. Revista Investigación administrativa del Instituto Politécnico Nacional de México. Enero-junio. N.103 AÑO 38

KOLB, A. y KOLB, D. (2005) Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education Experience-Based Learning. Academy of Management Learning & Education, Vol. 4. N. 2.

KOLB, D., y FRY, R. (1975) Toward an Applied Theory of Experiential Learning. *Theories of Group Process*, London: John Wiley

MARZAL, M. (2006) El éxito de HP se basa en dos ejes: innovación tecnológica y servicio al cliente. Santiago Cortés, presidente de HP España y Portugal. [En línea]. Consultado [12, febrero, 2010] Disponible en: <http://www.idg.es/computerworld/El-exito-de-HP-se-basa-en-dos-ejes-innovacion-tecn/seccion-/articulo-180225> actualidad

MOLLÁ A. (2007). El marketing y la comercialización de productos Agroalimentarios: Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor, Colección Estudios Socioeconómicos, Mediterráneo Económico

MORIN, E. (1994). El Planteamiento Multidimensional. Paris.

NONAKA Ikujiro. TAKEUCHI Hiroataka. La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press. S.A. 1999.

PAGE, L. (2011). Nuestra Filosofía: Las diez Cosas que Sabemos que son Ciertas. [En línea]. Consultado [3, febrero, 2012]. Disponible en:
<http://www.google.com/intl/es/corporate/tenthings.html>

RAMÍREZ, M. (2009). Aplicación del Sistema 4mat en la Enseñanza de la Física a Nivel Universitario. Tesis de Doctorado para Ciencias en Física Educativa. Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada Instituto Politécnico Nacional de México.

RODAS, M. (2007). El Aprendizaje Experiencial. [En línea]. [27, enero, 2011]. Disponible en:
<http://www.gentedetradicion.org/Textos/Articulos/EL%20APRENDIZAJE%20EXPERIENCIAL.pdf>

SEMLER, R. (1994) Contra la Corriente. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A.

SENGE, P. (2003) The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, New York: Doubleday.

WALTON, S., y HUEY, J. (1996) Sam Walton: Made in America. United States: Bantam Books.

YTURRALDE, E. (2011) El Extraordinario Poder del Aprendizaje Experiencial. [Homepage]. [En línea]. [3, febrero, 2011]. Disponible en:
<http://www.aprendizajeexperiencial.com>

PORTER, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

NONAKA y TAKEUCHI. (1995) Proceso de creación del conocimiento. [En línea]. [28, octubre, 2011] Disponible en:
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

HITT; IRELAND; HOSKINSSON: Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, 1999, Capítulo 3 El ambiente interno: recursos capacidades y aptitudes centrales, 94-104

RODAS, C. (2005). Clima laboral. www.gestiopolis.com. [En línea]. Consultado [12, febrero, 2012]. Disponible en: <http://revista.ujaen.es/rae> Revista de Antropología Experimental

