

## LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Jorge Yarce \*

La educación en la era del conocimiento hay que repensarla en términos de organización humana que busca formar a la persona integralmente, de modo que sea capaz de asumir los conocimientos y tecnologías del futuro, cada vez más cambiantes. Una educación más centrada en la persona que aprende que en el profesor que enseña, una educación activa y creativa, flexible, dinámica y descentralizada.

La tendencia de futuro es conformar instituciones educativas o empresas que sean sistemas de redes de aprendizaje, información, interacción, comunicación y contribución. Esta concepción abre paso a la escuela virtual (cyberschool), cuya tarea prioritaria tendrá que seguir siendo formar a la persona como persona, para lo cual se necesita siempre la acción del profesor, pero ahora más como facilitador, orientador o consejero que como repetidor de contenidos, aspecto muy superado por las nuevas fuentes de circulación y acceso universal a los conocimientos.

Las organizaciones inteligentes de aprendizaje (learning organizations), comunidades de aprendizaje-enseñanza, donde todos aprenden y todos

enseñan, marcan claramente el camino para la renovación profunda de las instituciones educativas y de las empresas. En éstas, el saber reemplaza al capital o, mejor, es el nuevo nombre del capital. En todas ellas el futuro será de quien sepa más, pero dueño de un saber integrado a la vida y para la vida, que lleva a actuar dentro de principios y valores que guían la acción humana, en dimensión personal y comunitaria.

La sola información no forma, venga del profesor repetidor de libros en clase, de Internet o de la capacitación empresarial. Lo que forma es enseñar a pensar –a partir de que «a inteligencias diferentes, modos de aprender diferentes»–, a hacer, a emprender, a convivir y, para que todo ello sea realidad: aprender *a* aprender. Esto significa que la metodología pasiva predominante en las instituciones educativas está mandada a recoger y debe ser sustituida por una metodología plenamente activa, que coloca como centro de la educación al alumno y no al profesor, como equivocadamente se ha mantenido hasta hoy.

El aprendizaje es constante por parte de todos en la organización (instituciones educativas, empre-

---

\*

Doctor en Filosofía. Experto en comunicación. Rector universitario. Actualmente es presidente del Instituto Latinoamericano de Liderazgo, ILL.

sas, profesores, alumnos, empleados). Es en realidad *aprendizaje durante toda la vida (long life learning)*, dividido en etapas y tramos en los que debe hacerse siempre presente la experiencia y el estar continuamente *enseñar-aprendiendo y aprender-enseñando*.

Las cinco dimensiones del aprendizaje de que se trata a continuación, cada una de ellas desplegada, a su vez, en otras tres dimensiones, dan lugar a 15 dimensiones o esbozos fundamentales para tener presentes en una comunidad de aprendizaje, propia de las organizaciones inteligentes.

## 1. APRENDER A SER

*Aprender a ser*, aunque en esta exposición figura como la primera dimensión –para subrayar la importancia que tiene–, en realidad resume en la unidad de la persona todas las dimensiones del aprendizaje.

Significa *aprender a ser persona única*, irrepetible en el mundo, que tiene una dignidad con infinitas posibilidades, por sus dos operaciones espirituales: entender y querer. Entendemos *aprender a ser* como tener una personalidad propia, definida y coherente, que sabe lo que quiere en la vida: ser una persona de carácter, recia, de una sola pieza, con la cabeza bien puesta sobre los hombros, que conoce perfectamente para dónde va en la vida, que tiene unos objetivos y una misión claramente definidos. Entra también en esta coherencia la riqueza del mundo emocional y de los sentimientos.

Como la persona es unidad vital, la integración ideal del conocimiento, los valores y la experiencia en las diferentes dimensiones del obrar humano, se expresa de muy diversas maneras: vida lograda, vida auténtica, personalidad realizada, personalidad armónica y equilibrada, etc.

### a) *Aprender a pensar*

Pensar no es saberse unos contenidos des-

pués de oírlos o de leerlos en un libro. Pensar es reflexionar, analizar, entender, comprender, discernir, criticar, informarse, comparar, aplicar la lógica al razonamiento, idear, interpretar, crear, plantearse interrogantes, resolverlos, sintetizar, esquematizar, argumentar, etc. «Ejercitar el entendimiento para alcanzar o comprender una cosa» –como dice el Diccionario de la Academia de la Lengua– es vital e imprescindible. En el futuro no se van a necesitar tantos especialistas como gente que sepa pensar, bien formados como personas, con criterio para juzgar el alud permanente de conocimientos nuevos, especialmente a través de las redes de información.

Se aprende a pensar si se comprende el *qué*, el *por qué*, el *cómo*, el *para qué*. Si se sabe enfrentar problemas, definirlos y expresarlos bien, buscar las soluciones y comprobar su validez, dar razones, emitir juicios coherentes, relacionar unas ideas con otras, clarificarlas, ver causas y efectos, deducir o inferir correctamente, preguntar, distinguir bien entre verdad, opinión, duda, falsedad, error, certeza.

Entre los valores más relacionados con esta tarea están: objetividad, equidad, creatividad, espíritu crítico, asertividad, veracidad, apertura, curiosidad, entusiasmo.

### b) *Aprender a obrar*

*Aprender a obrar* significa, entre otras cosas, aprender a desenvolverse adecuadamente en la vida y tener una conducta estable que conduzca a una vida coherente. Es ésta una dimensión no exenta de complejidad. El hacer termina fuera de uno. El obrar queda dentro de uno.

Saber si obramos como personas equivale a preguntarse por las razones que nos llevan a trabajar, a vivir, a amar a servir a los demás. Hoy en día las motivaciones *extrínsecas* –en el orden del *tener* (cosas, salario, dinero, bonificaciones, prestaciones, premios, buen *puntaje* en una evaluación, etc.)– tienden a estar por encima de las *intrínsecas* (saber, satisfacción personal, reconocimiento) y de las *tras-*

*cedentes* (amistad, dar, servir a los demás, buscar una sociedad mejor), que tienen que ver mucho más con el *aprender a ser*:

*Sólo si se sabe querer se sabrá cómo obrar en la vida.* Una voluntad fuerte es la plataforma de casi todos los éxitos: si se tiene voluntad será más fácil medir el alcance de las propias posibilidades y valorar más realmente las fortalezas y debilidades personales. Será también más fácil crecer como persona, interiormente, y desarrollar los valores -generosidad, lealtad, sinceridad, etc. Desde luego, hay más fracasos en la vida por falta de voluntad que por falta de inteligencia.

*Se aprende a obrar* responsablemente si se sabe *administrar* la propia libertad (**autorresponsabilidad**, autoiniciativa, autogestión). Lo que consiste no sólo en usar bien el libre albedrío, la capacidad de elección, sino la capacidad de comprometerse y ser leal a lo prometido. Hay una falsa idea de que ser libre es hacer lo que uno quiera, saltar las barreras y limitaciones para poder darse todo el gusto posible, sin límite alguno. Esta falsa idea de libertad está vinculada a la idea materialista y consumista del hombre: un buen comprador que sabe elegir y que, cuando ya no le gusta lo elegido, lo desecha. Si este modo de obrar se traslada a la convivencia, al amor, a la familia, a la sociedad, a toda la conducta, se cosecha individualismo, egoísmo, vacío interior, desesperación.

*Aprender a obrar* significa también tener una conducta recta, íntegra, es decir, aprender a vivir la dimensión ética de la vida, la razón de bien y mal que hay en las acciones humanas. Esto no depende de cada uno subjetivamente, porque existen unas normas éticas válidas para todos, que dimanan de la naturaleza humana misma, así como existen unos derechos humanos inalienables, valederos esencial y universalmente, no porque el Estado, el gobierno o una mayoría los reconozcan.

Se obra éticamente con base en principios y leyes naturales universales, extrínsecas, externas a mí, y con base en aquellos valores que poseen una realidad subjetiva pero un fundamento objetivo. «**Valor** es un bien descubierto y elegido consciente y libremente, es

decir, presente en la actividad espiritual del hombre, y que busca ser realizado por él." (Derisi) Estos valores se encarnan en virtudes personales, es decir, en hábitos estables de conducta positiva.

Podríamos destacar, en la dimensión del *aprender a obrar*, valores como la voluntariedad, la perseverancia, la responsabilidad, la autenticidad, la valentía, la flexibilidad, el optimismo, la fidelidad.

### c) *Aprender a amar*

Vamos a referirnos en este apartado al *aprender a amar*, recordando antes que hay una interrelación –vasos **comunicantes**– y una unidad existencial entre las diferentes dimensiones. Sólo en la unidad vital de cada persona adquieren su sentido pleno.

*Aprender a amar* es definitivo para ser persona. Si algo define y da razón de una persona es el saber amar. El amor es el modo peculiar como los demás *existen* en mí y yo en ellos, la forma de encuentro más profunda (amor entre hombre y mujer, amor de amistad, amor de filiación o fraternidad, etc.)

Los pasos básicos del proceso existencial del amor son: *aceptar* y *dejar ser* a la otra persona; *vivirla desde dentro* de mí y *desde dentro* de ella; y *entregarme* a ella (donación). El *amor hombre-mujer*, la *amistad*, la *fraternidad* y la *filiación* no tienen los mismos componentes. Por ejemplo, en el primero juega un papel decisivo la atracción sexual; en cambio, en la amistad lo juega la *semejanza* entre los amigos, los valores que se comparten.

En una concepción hedonista -como la hoy predominante–, el amor se reduce al placer sexual. Es una visión parcializada. Amar no es gustarse. Sobre el placer no se puede construir la familia, fruto de la fecundidad del amor y de *vivirlo* como una entrega generosa, no simplemente como posesión o disfrute sexual o afectivo, o como manipulación de sentimientos entre dos personas

Si se sabe amar, se está preparado para *aprender a vivir el dolor* como una experiencia de la vida, que no hay que tomar como algo negativo o malo, sino como algo positivo que aquilata el **amor** –«den-

tro del dolor está la verdad como el agua en la entraña viva de la roca»— y lo hace trascender por sobre las circunstancias materiales, de salud o bienestar individual, para centrarse en la comunidad formada por quienes se aman: el *nosotros*.

También podríamos relacionar con la integración afectiva y amorosa algo que influye decisivamente en el resto de la conducta: la autoestima, el recto *amarse* a sí mismo, que conlleva al reconocimiento y la valoración por parte de los demás. Además, el amor es la plenitud de la comunicación personal intersubjetiva y la base más sólida para el desarrollo de la dimensión social del hombre.

Si buscamos valores que hagan referencia más directa a esta dimensión del *aprender a amar*, podríamos mencionar la afabilidad, la cordialidad, la disponibilidad, la modestia, la alegría.

## 2. APRENDER A HACER

Los clásicos distinguían entre pensar, hacer y producir o crear. Hoy la distinción tal vez no es tan neta como antes. Toda tarea tiene su aspecto de hacer o de quehacer que produce unos resultados, intelectuales, materiales, culturales o de muchos otros órdenes y combinaciones.

El hacer puede estar apoyado por la técnica, que va de la mano con la ciencia y con el arte; es una forma práctica de aplicar la ciencia. El arte es también una forma del *hacer*, que no es lo mismo que la técnica pero usa de ella. Nos referimos aquí al arte como oficio aprendido, como manera del quehacer humano que puede o no apoyarse en la ciencia, dependiendo de los campos de su ejercicio. Se habla de artes y oficios por contraposición a las carreras profesionales universitarias.

Hoy en día el hombre formado, que conoce y sabe un oficio o profesión, necesita conocer bien muchos elementos técnicos que le facilitan su trabajo. No se puede dar la espalda a la técnica y decir «eso no va conmigo» o «yo no sirvo para eso». Con el incesante desarrollo de la electrónica, las teleco-

municaciones y la informática, estamos abocados a tener un dominio específico sobre ciertas áreas que son muy importantes hoy en día para el buen *hacer*: Claro está que se trata de cosas que deben ser siempre medios para cumplir un fin de la persona y la sociedad. De lo contrario, el hombre se vuelve un esclavo de lo que hace y de la técnica.

### a) *Aprender a trabajar*

El aspecto capital del *aprender a hacer* es *aprender a trabajar*: Ya hemos mencionado lo relativo a habilidades y destrezas para desempeñar un oficio. Hablamos del trabajo como *un quehacer o despliegue de energías humanas para producir bienes o servicios, normalmente con valor económico, en cualquier campo de la actividad, con miras al perfeccionamiento personal y social*.

El trabajo es ley de vida de toda persona («El hombre fue creado para trabajar como el ave para volar», dice la *Biblia*). La vida puede resumirse en *aprender a trabajar*. Prepararse para la vida es formarse bien (*trabajo formativo*) para ejercer una profesión (*trabajo productivo*). El hombre tiene por misión "*construir*" el mundo y esto lo consigue trabajando. El trabajo expresa una relación de *dominio* frente al mundo, distinta de la relación de *coordinación* o convivencia con los demás, y de la de *subordinación* o religación respecto a Dios.

Como dice O'Connors «no es el sentirse bien en el trabajo lo que nos hace buenos. Más bien, es el volvernos *buenos* en el trabajo lo que nos hace sentirnos bien respecto de nosotros mismos». El hombre tiene razones muy poderosas para *hacer bien y ser bueno* a través del trabajo.

El trabajo es acción creadora, no pasiva o receptiva. Es derecho y deber. Exige una actitud determinante, inteligente y activa, que compromete con el mundo y con las otras personas, abierto a lo trascendente, es decir, a lo que va más allá de cumplir una tarea técnicamente bien y obtener un medio de subsistencia. Reducir el trabajo a su función económica o a un simple factor que se suma al capital es, por lo menos, falta de visión, volar a ras de tierra. «Proponer—son palabras de *Aristóteles*— al hom-

bre solamente lo humano significa desconocer la grandeza del hombre».

Al trabajar, el hombre se perfecciona haciendo bien lo que le toca, lo cual no es posible sin una tarea intensa, constante y ordenada. Además, la realización personal se logra a través del trabajo en la medida en que el ambiente del mismo es positivo, estimulante y generador de un sentido de pertenencia a la empresa o institución. Y, desde luego, entre sus resultados está su carácter expansivo, es decir, la forma como haciendo bien nuestro trabajo hacemos con él mucho bien a los que nos rodean en el propio sitio de trabajo y en la familia

Hoy en día es muy difícil concebir el trabajo en la educación o en la empresa sin una *disciplina de trabajo en equipo*. Siempre habrá talentos solitarios que en determinados ámbitos de la creatividad –literaria, por ejemplo– producen individual y aisladamente. Pero cada vez más el trabajo es participativo, no sólo por el hecho de contar con los demás, trabajar con otros o para otros, sino porque hay que compartir elementos de trabajo o investigación. Trabajar en equipo no anula la actuación individual pero sí la subordina a los objetivos comunes.

El trabajo en equipo es una forma de la participación y pone a prueba las dotes para la comunicación. Es indispensable saber expresarse y saber escuchar. El trabajo en equipo permite ampliar los propios puntos de vista, las opiniones o la visión de los temas o problemas. Implica también someter el trabajo personal a la crítica externa a nosotros y valorar posiciones y criterios distintos a los nuestros. A veces hay mayores posibilidades de claridad y acercamiento a la verdad y, desde luego, ocasión de comparar y **correlacionar** las diferentes formas de ver las cosas.

Por otra parte, el trabajo en equipo nos da posibilidad de enriquecer la personalidad en el trato con los demás, sobre todo si captamos y aprendemos de ellos sus cualidades, si mutuamente nos ayudamos a corregir los defectos de unos y otros. A veces, el trabajo en equipo cuesta más que porque pensamos que es mejor y más rápido hacer las cosas individualmente que ayudar a hacerlas o ense-

ñar a hacerlas a otros. Es una concepción equivocada y corta de miras. Aparte de que hay cosas que, o se hacen colectivamente o no se hacen, precisamente porque suponen compartir objetivos, métodos y a veces las herramientas de trabajo.

El trabajo en equipo no sólo favorece la confrontación sino que fomenta el pluralismo de enfoques, la tolerancia, la complementariedad. Y es muy necesario para adelantar con éxito cualquier proyecto, incluido el proyecto de vida personal, que necesariamente está ligado a grupos como la familia, la empresa, el círculo de amistades. El desafío del trabajo hoy es hacerlo a través de equipos inteligentes de alto rendimiento.

En el grupo se da primacía a los aportes individuales. En cambio, en el equipo, se requiere tanto el esfuerzo individual como el colectivo. Además prima en él la integración de voluntades hacia un propósito común. Y esto muchas veces es dispendioso en términos de esfuerzo y tiempo, pero vale la pena por los resultados que produce y por la mejora en bien de sus integrantes. Son propios del trabajo en equipo el compromiso y el sentido de pertenencia que éste genera en sus miembros. Se mira el aporte de todos como valioso y vinculado al éxito que se logre en la tarea común. Se aprende a ver la relación que existe entre las tareas individuales y el objetivo común.

El trabajo en equipo supone y ayuda a madurar valores como la responsabilidad, la tenacidad, la flexibilidad, el espíritu de iniciativa, la comprensión, la constancia y el orden.

#### b) *Aprender a tener*

El hombre es *tenedor* de las cosas que hace o produce, mantiene un *haber* de cosas que le rodean y utiliza. Tiene unos medios, entre ellos el dinero. Si esos medios los convierte en fines, distorsiona su obrar y pone en peligro su felicidad.

El hombre debe *saber tener*, saber ser propietario, poseedor o usuario de las cosas. Conocerlas y usarlas sin compartir su ser con ellas. Si lo hace, deforma la realidad y la invierte: *personifica* a las cosas (las quiere, se le meten en el alma) y *cosifica*

a las personas (las trata como si fueran *cosas* acabadas, terminadas, distantes, indiferentes...). De ahí a la manipulación de los otros, de sus sentimientos y de su libertad, y a la manipulación de la palabra como vehículo de comunicación, hay sólo un paso.

En principio el *hacer* (actividad, moverse) conduce al *tener* (cosas, conocimientos, habilidades, medios); pero una cultura del *hacer* y del *tener* debe ser asumida por una cultura del trabajo que hace trascender, y por una cultura del *ser* que integra el *tener* y lo eleva.

Hoy vivimos una oleada de activismo, materialismo y consumismo sin precedentes. Los medios de comunicación, especialmente la publicidad, la impulsan fuertemente. Comprar, gastar, cambiar de moda, despilfarrar o aparentar una posición social determinada son hábitos muy arraigados. Es absurdo que, mientras las personas se *deshacen* desaprovechando sus energías interiores o quedándose vacías, se pasen por alto factores o aspectos tan vitales en la formación de la personalidad como la austeridad, la sencillez de vida, el desprendimiento, la generosidad, la sobriedad, el espíritu de servicio, el saberse sacrificar para que otros puedan tener.

Lo importante es que la persona pueda *tener siendo señor* de las cosas, no siendo dominado por ellas, porque, cuando esto ocurre, se viene abajo la estructura medular que une el *ser*, el *pensar*, el *obrar*, el *hacer*, el *trabajar* y el *tener*:

### c) *Aprender a jugar*

Se toma la palabra *juego* para indicar toda un área de la calidad de vida que tiene que ver con el deporte, la recreación, el ejercicio, el descanso y el entretenimiento. Una forma de descanso mental, no siempre físico, muy útil para el desarrollo de valores como la competitividad, la emulación, el saber ganar o perder, la paciencia, etc. También la actividad deportiva y de juego contribuyen a la autoestima, al autodomínio y al autocontrol.

Deporte y juego tienen que ver con la amistad, con la alegría de vivir, con el sacarle el jugo a la vida con sentido positivo, y también con el saber

prepararse para el sacrificio y el dolor. El juego y el deporte exigen mucho a la hora de alcanzar metas. Piden esfuerzo y entrenamiento. Diríamos que como resultado del *aprender a jugar* se puede lograr que la persona tenga un *espíritu deportivo* ante la vida para darle mayor calidad. Sin ese espíritu no hay calidad personal total.

La deportividad, el sentido optimista de la vida y el buen humor están muy entrelazados. Constituyen una manera eficaz de combatir la tristeza, el aburrimiento y la pérdida de tiempo, a veces enorme porque falta precisamente ese espíritu.

El juego y el deporte tienen grandes enemigos en la televisión y en los juegos por computador. No se trata de desterrarlos, pero actualmente la proporción es desfavorable en muchos casos para el deporte, el ejercicio y los juegos de habilidades y en grupo. Lo uno representa **encerramiento**, saturación de imágenes, pasividad, desbordamiento de la fantasía, mientras lo otro ofrece espacios abiertos, convivencia, actividad, competencia.

Las ventajas del deporte son patentes. Y no digamos las que tiene la relación con la naturaleza, permitiendo no sólo un contacto vivificante con ella sino la educación ecológica, que apenas se empieza a abrir paso y que, para que llegue a ser mentalidad social, tiene primero que ser objetivo educativo primordial. Tan importante como el desarrollo de la inteligencia lo es el de la voluntad y el de los sentidos.

Estos últimos tienen una riqueza insospechada. Y la educación de los sentidos -vista, oído, gusto, imaginación...- es tarea para toda la vida, que debe formar parte de la educación permanente de la persona. Es el aspecto lúdico (de *ludere*: jugar) de la vida, que a veces se descuida tanto en la educación.

*Aprender a jugar* es usar bien el tiempo libre, administrar el *ocio* en su sentido afirmativo. Eso requiere consejo, insistencia, paciencia, dar mucho ánimo y hacer ver lo relacionado que está con la salud física y mental, con el *aprender a vivir* y con la vida en sociedad.

### 3. APRENDER A APRENDER

Aprender a aprender podríamos decir que define lo que debe ser la educación proyectada hacia el futuro: comunidades de aprendizaje, donde todos aprenden y todos enseñan. Por lo tanto, se trata de una actitud básica y permanente. Una verdadera educación dentro de la sociedad del conocimiento ha de ser aprendizaje durante toda la vida (*long life learning*). De ahí que sea tan importante desglosar algunos aspectos del *aprender a aprender*; que es la forma de mantener vivas y actualizadas todas las otras dimensiones. Sin esa actitud y esa búsqueda permanente para actualizar el conocimiento e integrarlo a la vida, no habría unidad y coherencia en la acción.

*Aprender a investigar*, como parte del *aprender a aprender* es una dimensión insoslayable en una institución, sobre todo si es educativa. En algunos niveles, tal vez no sea su prioridad. Si existe investigación habrá innovación y creación. Pero como configura todo un apartado muy importante a nivel institucional, y en estas consideraciones estamos tratando el aprendizaje en sus dimensiones más básicas y comunes, no nos detenemos a tratarla más extensamente.

#### a) *Aprender a informarse*

Aprender a aprender significa que hay que mejorar nuestras aptitudes para conocer más y poder desempeñarnos profesionalmente mejor. Y un camino muy importante es estar bien informado.

Hoy en día, esa información va ligada al uso del computador personal como herramienta de trabajo, bien porque lo sea ya dentro de nuestra ocupación profesional o, porque resulte de gran utilidad para esa puesta al día, y porque va siendo en las familias un instrumento al servicio de todos.

No es un simple afán de novedades: es indispensable estar en esa onda, porque así trabajamos por nuestro propio futuro desde ya. En este campo

es muy importante aconsejarse de quienes tienen más experiencia para evitar pérdidas innecesarias de tiempo. Estamos ya en plena era de la información, de la comunicación, del conocimiento. Pero lo verdaderamente valioso es la persona formada, con disciplina de trabajo, con orden en sus ocupaciones, con un gran sentido de aprovechamiento del tiempo, con un ánimo firme de no rezagarse ni abandonarse a lo que *ya se sabe* o se ha logrado con los años.

#### b) *Aprender a ser creativo*

La creatividad es la capacidad que tiene el hombre de **abrir** caminos con la inteligencia y la imaginación, y recorrerlos a medida que los abre. Su horizonte es ilimitado, casi infinito. Sin creatividad no hay horizonte propio, y la educación se convierte en una colonia de ideas foráneas. No es tan difícil, si se empieza por fomentar el asombro —el "maravillarse" o "asombrarse" del que hablaba Aristóteles— ante las cosas, ante la naturaleza, ante los seres. Es cuestión de suscitar el "entusiasmo" (Platón) o, la "inquietud" (S. Agustín) o el "preguntar" (Heidegger). Dicho más llanamente: fomentar la capacidad de observación y atención para hacerse preguntas e intentar responderlas, primero por sí mismo y luego ayudado por otros. No importa que parezcan tonterías, sueños o locuras.

La imaginación hay que disciplinarla y orientarla, pero primero hay que soltarla y luego se va recogiendo poco a poco. Como cuando se está ante un papel en blanco y se quiere escribir o dibujar algo. Hay que emborronar antes de que las cosas cojan cuerpo. Lo importante es que la imaginación esté aliada a la inteligencia **para** enriquecerla, abrirle mundos, cebarla.

Ni la ciencia, el arte o la técnica serían posibles sin la imaginación. Se necesita motivación para crear. Hay que cargar la mente con la reflexión, con las ganas de saber. Hay que producir impactos sobre la mente, para que se conmueva y se atreva a pensar originalmente. El medio ayuda mucho. No se puede crear, normalmente, en medio del ruido, del desorden o de circunstancias materiales desfavorables. La mente debe estar reposada, capaz de concentrarse y de aislarse.

Antes hemos hablado de aprender a informarse. Esto tiene que ver mucho con la creatividad, porque la alimenta, no en forma tumultuosa sino selectiva. La informática puede ser un instrumento de primera para estimular la creatividad si se sabe utilizar bien. Los juegos inteligentes, el multimedia, la televisión interactiva, pueden promover la creatividad. Incluso el mismo intercambio a través de las redes informáticas es un factor aprovechable en términos de creatividad.

La creatividad no se puede encasillar en unos moldes rígidos. Necesita soltura, ambiente propicio, cierta espontaneidad y, sobre todo, un ambiente adecuado. A veces se piensa inmediatamente en el taller de los artistas, a quienes en principio se atribuía en exclusivo la creatividad, como cosa más de la imaginación que de la inteligencia. Pero he aquí un prejuicio: hoy se tiende a pensar que ser creativo es desarrollar habilidades intelectuales.

No es así. La creatividad exige imaginación, fantasía, intuición. Como quien dice, no es asunto únicamente del hemisferio o lado izquierdo del cerebro sino también del derecho. A veces, el pensamiento demasiado sometido a la memoria, a los esquemas, a los caminos trillados para hacer algo, se va quedando sin creatividad. En cambio, un pensamiento recursivo que busca otras salidas, que retrocede para arrancar por otro camino, lo que De Bono llama el *pensamiento lateral*, y que se podría denominar también pensamiento divergente, se sale de lo convencional, del pensar convergente.

Para ser creativo se requiere no tanto tener una buena cabeza –mejor si se tiene pero eso no garantiza la creatividad– o ser capaz de un pensamiento lógico y discursivo, sino tener imaginación, sensibilidad, iniciativa, recursividad para resolver problemas, o para buscar solucionarlos de modo diferente a como otros lo hicieron ya.

Hay que dejar que el pensamiento y la expresión fluyan desde la persona sin **encorsetarlo** en esquemas predeterminados. Ante la mucha informa-

ción, la creatividad consiste, en seleccionarla, entenderla y aplicarla de modo personal, reflexionando con los propios modos de pensar, hasta llegar a desarrollos originales o nuevos, después de varios intentos.

La generación del tránsito de milenio debería ser la generación **creativa** por excelencia. Es éste el reto de una educación con calidad total, que **debe** fomentar valores como la esperanza, la ilusión, el coraje, la ambición y la fortaleza para abrirse caminos.

### c) *Aprender a comunicar*

Aprender a comunicarse es saber expresarse bien –oral, gestual y audiovisualmente–, llegar a la gente con el mensaje que se quiere, dialogar, escuchar, establecer la relación **interpersonal**. Es divulgar lo que interesa divulgar, conocer bien la influencia de los medios de comunicación y saber aprovecharlos.

Los medios de comunicación colectiva han desarrollado una cultura compleja y rica en posibilidades, y tan necesaria que la educación formal debería incorporar contenidos explícitos para desarrollar habilidades de comunicación y para saber aprovechar esos medios. De nuevo hay que citar la informática y su sorprendente universo de posibilidades, pues en ella convergen casi todas las formas de comunicación, aspecto que no hay que perder de vista.

Una de las experiencias que se tiene en el contacto con las empresas e instituciones es que la incomunicación es fuente muy comente de problemas. Se dicen las cosas pero no se hacen, se dicen pero llegan distorsionadas a quien va dirigidas, faltan mecanismos de verificación de que las cosas se dijeron y se hicieron. Como personas, **estamos** continuamente en comunicación con otros. Y no quejamos muchas veces de que no se nos entiende

Pero hay que preguntarse cómo es de **efectiva** esa comunicación. Si está presidida por una **actitud** de apertura y de diálogo, o más bien de intransigencia o dogmatismo, si discurre sincera y veraz

mente o es sinuosa, poco clara, con verdades a medias, con reticencias que generan desconfianza, temor o incomprensión.

La comunicación auténtica genera confianza, seguridad y estimula la participación, el intercambio de información, el enriquecimiento mutuo. La comunicación negativa engendra confusión, soledad, aislamiento y distancia a las personas.

La palabra es uno de los dones más maravillosos que ha recibido el hombre. Y está en la base de muchos de los procesos de comunicación. Aprender a usarla y a emplearla -en sus distintas formas- requiere práctica de algunas técnicas, como las requiere también la comunicación gestual y la audiovisual.

#### 4. APRENDER A EMPRENDER

Es una realidad innegable el liderazgo que la empresa ejerce en la sociedad de hoy, en muchos aspectos (investigación, innovación, mercadeo, comunicaciones, servicios, control de calidad, etc.). A esa posición y a sus resultados organizacionales y económicos la han conducido personas con características especiales: emprendedoras, promotoras, pioneras, organizadoras con capacidad directiva, líderes.

Ese *espíritu emprendedor* propio de la empresa es válido para otras instituciones, especialmente las educativas que, a veces, descuidan los aspectos organizacionales o de eficiencia administrativa, sin la cual los objetivos educativos pueden afectarse. Por eso es bueno que veamos, dentro de la organización humana como comunidad de aprendizaje, el *aprender a emprender* como dimensión básica.

Al *aprender a emprender* podíamos denominarlo *espíritu empresarial*, del cual podemos destacar algunos aspectos.

##### a) *Aprender a administrar*

El primer aspecto es *aprender a administrar*,

o sea, saber organizar los recursos de la forma más eficiente para lograr resultados positivos. Es mucha la experiencia acumulada en ese campo en la empresa y debe aprovecharse al máximo. Todos necesitamos, más temprano que tarde, administrar cosas y debemos aprender a hacerlo, no limitarnos a comprobar si llevamos o no en la sangre el espíritu empresarial. Hay habilidades y destrezas de ese orden que se aprenden en las carreras de administración o dirección de empresas. Demostración clara de que no es necesario llevarlo en la sangre.

Del mismo modo que el manejo de la informática es un elemento imprescindible hoy, y lo será mucho más en el futuro, saber administrar forma parte de la preparación para la vida que debe recibirse en los centros educativos. Es cuestión de fomentar realmente el desarrollo de actitudes y conocimientos básicos como los que acabamos de mencionar.

Quien administra es responsable de la producción de resultados específicos y no un simple animador o un personaje bueno en sus relaciones humanas. Se puede ser excelente profesional pero pésimo administrador.

Quien administra centra su acción sobre el grupo: decide en lo que se espera que decida, por ejemplo, en la fijación de fines, políticas y objetivos. Plasma la colaboración mutua, respeta los canales de la comunicación, reconoce el valor del trabajo de todos, fomenta la relación *interpersonal*, el trabajo en equipo, la participación, se interesa en la actuación de cada uno, siempre propone objetivos concretos.

El buen administrador asegura la comunicación efectiva y afectiva con todos los miembros de su grupo de trabajo, coordina esfuerzos, espera resultados conjuntos, confía en los demás, delega, genera credibilidad, respeta lo decidido en niveles inferiores, no monopoliza con sus intervenciones, pide y acepta la corrección sin sentir afectada su autoridad, rectifica a tiempo y sabe poner en un movimiento ordenado los medios que necesitan las personas para cumplir sus funciones y tareas.

## b) *Aprender a dirigir*

Otro aspecto a destacar es aprender a dirigir o el dominio del *arte de dirigir*. Dirigir, es mucho más que administrar. Es un saber que se puede transmitir y aprender. El arte de la dirección lleva a desarrollar unas habilidades concretas. Para aprender a dirigir hay que saber organizar y administrar, desarrollar a las personas. Sobre todo, *hacer trabajar* a quienes están bajo esa dirección. Muchas veces éste es el papel principal del directivo, *hacer que otros hagan*, más que ponerse directamente él a hacer.

Quien dirige, traduce la misión y los fines a políticas y objetivos, dentro de un plan estratégico. Con base en la visión y la misión hay que establecer metas a corto y largo plazo, enlazar fines y medios, necesidades actuales y futuras. Ofrecer retroalimentación (*fecol back*), dar recompensas, motivar, brindar apoyo, ayuda al logro de la satisfacción en el trabajo.

Aquí hay que revisar constantemente las metas: evaluar, actualizar, cambiar. Detenerse en las causas y razones de los fallos personales. No basta considerar los objetivos ya propuestos o las posibles correcciones, o los ya fijados. Dirigir es también organizar la ejecución de lo acordado y dividir el trabajo en actividades y en tareas concretas, elegir las personas adecuadas, apreciar bien los recursos disponibles, crear equipos de trabajo, etc.

Aprender a dirigir es desarrollar cualidades como la audacia, la visión de conjunto, la capacidad para comunicarse, la comprensión, la flexibilidad, la firmeza, el optimismo, la recursividad y otros.

## c) *Aprender a liderar*

Hoy en día es muy difícil concebir la dirección sin el ejercicio del liderazgo porque tiene que ver la una con el otro. El líder no nace, se hace, aunque haya hijos de líderes que heredan de sus padres unas condiciones y habilidades básicas, que deberán también desarrollar en la práctica.

*El liderazgo es la capacidad de conducir a otros libremente al logro de sus objetivos personales o colectivos.* Tiene una componente de decisiva visión, valores y valentía para romper la rutina, para

innovar y crear, para afrontar los problemas encontrando nuevas soluciones, de ejemplaridad, de desafío ante nuevas realidades, de prospectiva y de estrategia de cara al futuro. El liderazgo muchas veces se ejerce por fuera de la autoridad formal.

Ser líder es poseer valores y compartirlos, comprometer a la gente a través del consenso. Poseer un acendrado espíritu de liderazgo y desarrollar el autoliderazgo.

*Los líderes son personalidades creadoras que dan respuestas exitosas a los retos del medio, y en razón de su integridad y sus compromisos con el grupo son libremente seguido (Toynbee).* Ser líder es algo difícil, pero, en principio, accesible a todo el mundo. No es un privilegio; sino de desarrollar las potencialidades de las personas.

El líder es ante todo el responsable de los demás. El líder produce resultados y en virtud de ellos tiene seguidores que creen y confían en él. Cree en el cambio y lo produce, transformando la cultura de su empresa o institución. Busca fortalecer su unidad, se esfuerza por descubrir las capacidades de su gente y los compromete con una motivación trascendente.

El líder refuerza la participación y la solidaridad y actúa con visión del contexto social, de las autoexpectativas y de las expectativas de los demás frente al grupo y a él. Es decir, conjuga con propiedad el *nosotros*, ayudando a la gente a conocer sus necesidades reales. Busca que la empresa o institución combine eficacia, eficiencia y efectividad.

En él líder, la ejemplaridad es capital, pues genera prestigio, y esto, unido al servicio, da fuerza a la autoridad real que tiene. Provoca tensiones creativas, hace de la empresa una organización que aprende constantemente. Mira y percibe a través de varias fuentes y se monitorea a sí mismo para elevar su exigencia y su calidad de respuesta.

Muchos valores tienen que ver con el liderazgo: valentía, generosidad, confianza, capacidad de comunicación, magnanimidad, responsabilidad, espíritu de servicio y de compromiso, etc.

## 5. APRENDER A CONVIVIR

Después de haber examinado el *ser*, el *hacer*, el *aprender* y el *emprender*, nos toca examinar esa dimensión imprescindible de la persona que es el *convivir*, en el que se ponen a prueba todas las demás dimensiones examinadas hasta ahora.

Muchos de los fracasos en la vida tienen que ver con esta dimensión. La familia, primer ámbito de realización, es testigo de frecuentes problemas que tienen su origen en no saber compartir la vida con los demás. Igualmente muchos problemas de comunicación en el trabajo y en la vida social son, en último término, problemas generados por deficiencias en la convivencia. Y al contrario, si se sabe convivir, se corona adecuadamente el proceso de calidad total personal y se integran cabalmente todas las dimensiones del aprendizaje dentro de una organización.

Convivencia no es sólo el compartir, como la persona que está en la casa (hay quienes *pasan* por su casa, quienes *están* en su casa y quienes *viven* en su casa), con los amigos, formar parte de un grupo escolar, de un equipo de trabajo en una empresa, o participar en reuniones que se hacen para que la gente socialice con los demás. Es todo eso y mucho más que eso.

*La convivencia es una dimensión esencial de la vida humana.* No somos solos, ni vivimos solos, ni somos para nosotros mismos y para nadie más. El hombre es *un ser con los demás y para los demás*. Por tanto, la convivencia hunde sus raíces en lo más profundo de la personalidad y desde la edad más temprana. Desde ahí hay que desarrollarla. Un factor determinante y sobresaliente del convivir: la vida en familia. De ella depende mucho todo tipo de socialización porque en ella se sientan las bases del *aprender a convivir*.

El *compromiso* es el meollo y concreción fundamental de la convivencia. En una institución, cada persona debe estar comprometida y dispuesta a trabajar y luchar por la visión, la misión y las metas y

planes corporativos como si fueran propios. Del mismo modo, en la familia y la educación: no es un simple estar juntos padres e hijos, profesores y alumnos.

Al mencionar algunos valores hay que pensar en el compañerismo, la camaradería, la solidaridad, la cortesía, la lealtad, la amabilidad y otros más que hacen de la convivencia un convertir la propia vida en fuente de estímulo para la vida de los demás.

### a) *Aprender a ser amigo*

*La amistad* –dice Aristóteles– *es lo más necesario para la vida.* Es una de las formas más espléndidas del amor humano. Partiendo de una base: el papel fundamental de la familia, porque la *fraternidad*, la relación entre los hermanos debe *vivirse* como una amistad verdadera, aunque no siempre sea así.

La relación con los padres –*filiación*– tiene raíces profundas distintas de las de la amistad en general, pero ésta puede y debe darse con ella, haciéndola más perfecta. El compañerismo hay que entenderlo como una forma de amistad, pero no necesariamente implica la amistad. Si la hay, lo hace más pleno. Muchas veces las amistades más duraderas nacen en el colegio o en la universidad. Allí se tienen los compañeros más estables, con quienes se comparte mucho tiempo a lo largo de los años.

Además, la amistad es vital también en la empresa, pues une y *refuerza* para trabajar en equipo. Se crea una *cultura* en la que todos *ayudan* a todos y todos *responden* por todos. *Se aprende a convivir* cuando se vive con los demás. *se participa* en lo que ellos hacen, se hacen *cosas juntos*, cuando hay trato personalizado, *cuando* se les *apoya* o se les pide apoyo, cuando *consolamos* o se nos consuela, cuando nos divertimos o jugamos juntos.

Ni la familia, ni el centro educativo, ni la empresa pueden dejar solos a los niños, jóvenes o adultos. Hay una tendencia a que el trabajo profesional u otras actividades absorban cada vez más a los padres de familia disminuyendo el tiempo dedicado al hogar. La forma de contrapesarla es aumentar la presencia en la casa, la convivencia intensa con los

hijos. Si no, no hay propiamente familia, y ellos se van quedando solos.

Es importante destacar la relación y coherencia que debe haber entre la vida laboral o profesional, la vida profesional y la vida personal. En el centro de los tres está el hombre, que da sentido a todo. Su vida debe tener unidad y la tendrá si la persona es la misma en el hogar, en la empresa y en la vida social. Si en ella hay valores, entonces ellos se encontrarán en la empresa y en la sociedad.

Entre los valores que facilitan esa tarea están: la comprensión, la confianza, el respeto, la sencillez y otros. Cabe decir que conviviendo se ponen a prueba todas las demás dimensiones de la educación que se recibe en la familia o en la escuela. Es la hora de la verdad, en la que se demuestra si la persona responde a lo que se ha sembrado en ella.

#### a) *Aprender a ser solidario*

Otra de las formas de prepararse bien para la vida y parte del *aprender a convivir* es vivir la solidaridad, con padres, hermanos, colegas de trabajo, con los que sufren, con los que han sido abandonados por su familia o no encuentran en ella el calor y la ternura que deberían encontrar. Solidaridad que implica mucho más que una sensibilidad social epidérmica reducida a mirar desde lejos la pobreza, la injusticia, la discriminación, la distancia entre las clases sociales, los problemas del propio país o de la sociedad actual.

Es verdad que *sólo aprendemos lo que vivimos* y que *sólo aprendemos de quienes amamos*. Por eso hay que pensar en experiencias y vivencias que sirvan al hijo, al alumno o empleado para comprender que se trata de una dimensión absolutamente necesaria en su vida, en contravía del aburguesamiento, de la vida excesivamente cómoda, de los caprichos de quien todo lo tiene, no cuida lo que tiene, *sólo* piensa en su bienestar y en su placer, huye del dolor y las necesidades ajenas o no quiere *contaminarse* con la gente que no es de su clase o **grupo** social.

Muy ligado a la solidaridad, y como manifestación suya o camino para **vivirla**, está el *aprender a servir*. Para algunos oídos esto puede sonar a cosa rara, pero lo raro es vivir alejado de algo tan impor-

tante en la vida de las personas. Hay que educar! para servir a los demás, a la familia, a la **sociedad**

Servir enorgullece al hombre; no rebaja; enaltece. Pero para servir hay que estar **disponible**; hay que tratar a los demás como personas que merecen un respeto infinito y una *devoción* de nuestra parte. Hace falta estar en nuestro sitio, no crear falsos pedestales apoyados en la clase social, en el dinero, en las cualidades intelectuales, etc. Pueden afirmarse, en síntesis, que *si no vivimos para servir; no servimos para vivir*.

Aprender a ser solidario equivale a ayudar a los demás a *hacer*; pero más todavía a *ser*, a crecer como personas. *Servir no hace servil al hombre*. Al contrario, le permite hacer lo más grande que una persona tiene a su alcance: hacer felices a **otros**. Por ahí, más que por una excesiva preocupación de sí mismo, puede llegar la propia felicidad.

Algunos valores claves para el *aprender a servir*: disponibilidad, espíritu de servicio y de sacrificio, voluntariedad, comprensión, y **magnanimidad**.

#### c) *Aprender a ser buen ciudadano*

Ser un buen ciudadano es algo que llena la boca al decirlo y enciende el espíritu, así sea débil o insuficiente la educación a este respecto. La sociedad necesita mujeres y hombres de bien, gente formada, que sepan dirigir la propia vida pero que también sean ejemplares en la convivencia. Hay quienes esperan que la sociedad les retribuya o **reconozca** sus méritos. La actitud correcta es la contraria: ver qué espera de uno la sociedad.

Nadie puede volver conscientemente la espalda a la institución que contribuyó a educarle, a prepararlo para la vida o en cuyo seno desenvuelve su vida. No hay que ver esto únicamente en términos de justicia conmutativa -«doy para que des»- sino más bien en términos de servicio al bien común, de justicia social en la que yo devuelvo lo que he recibido en forma de trabajo, solidaridad, civismo y patriotismo hecho obras.

Junto a los derechos y deberes que la persona tiene individualmente, hay una serie de derechos

deberes que vinculan su obrar con el de la familia, los grupos sociales, las empresas e instituciones, la sociedad entera.

El buen ciudadano siente el peso de su responsabilidad social y lo acepta y se esfuerza en cumplirlo a cabalidad; es pacífico y trabaja por la paz. Cumple las leyes, fortalece la moral pública, vive y custodia los usos y costumbres que forman parte del patrimonio social, conoce las tradiciones, la cultura y la historia de su nación, cuida su idioma, respeta las normas de tráfico, protege el medio ambiente. Venera los símbolos patrios, brinda un apoyo especial a los niños, los enfermos y los ancianos, defiende la vida, trabaja en la construcción de ese "metro de patria" que es cada familia, cuida de los bienes comunes ... O sea, todo un programa que no pierde actualidad y en el que la familia y la educación tienen un papel decisivo.

No se puede ser buen ciudadano si uno no está educado para la vida social desde la infancia y si no tiene bien arraigados ciertos valores muy dentro

de su ser: civismo, lealtad, espíritu de servicio, generosidad, justicia y solidaridad. No es cierto que estén pasados de moda. Hay cambios en las formas, pero en el fondo los valores esenciales tienen siempre vigencia.

Si hay patriotismo, hay solidaridad y servicio. La sociedad se construye entre todos. La primera disposición es aprender a convivir porque conviviendo aprendemos a *ser más* haciéndonos mejores como personas y como ciudadanos de una nación, y ayudando a los demás a ser, no sólo a *trabajar* o a *tener*, o a un *hacer* desprovisto de trascendencia.

Las anteriores dimensiones no exponen un sistema cerrado. Tratándose de las organizaciones inteligentes y de la educación como una comunidad de aprendizaje, es un planteamiento abierto, dinámico, que no se considera acabado en determinado momento, que es siempre una meta y una aspiración constante por la que vale la pena trabajar sin cansancio.

## ABSTRACT

### The dimensions of the learning in an intelligent organization

Learning is the dominating symbol of the education for the future. Making The Whole process of education an authentic intelligent organization is the sense in which this term is being used in the *learning organizations*. It is an urgent challenge to accept and perform. This is why a Copemican spin would be necessary ; the center of education is the student, not the teacher ; the person, not the means or the processes ; the looking for excellence and total quality - to know how to integrate the human being in to life, not the plain information which by itself does not form. Every educating community is a total teaching compromise - learning, where everybody learns and everybody teaches ; but learning does not begin or end there. It is long life learning.

## RÉSUMÉ

### Les dimensions del l'aprentissage dans une organisation intelligente

Apprendre est le signe dominant de l'éducation du futur. Convertir l'éducation en une authentique organisation intelligente est le sens dans lequel l'entreprise emploie ce terme (*learning organization*), c'est un défi urgent de l'accepter et l'appliquer. Pour cela il est indispensable le tour copemican: le centre de l'éducation est l'étudiant et non le professeur, la personne, non les méthodes ni les processus, la recherche de l'excellence et la qualité totale- la connaissance intégré à la vie, mon la simple information qui ne forme pas. Chaque communauté Educative est un compromis total de l'enseignement-apprentissage où tous apprennent et tous enseignent. Mais l'apprentissage n'y commence pas, n'y termine pas. C'est l'apprentissage de toute la vie *long life learning*.