

**Resumen-** Los cambios operados en la sociedad, las relaciones entre las empresas y los conocimientos, no siempre se traducen en un enriquecimiento de vínculos entre organizaciones productivas y universidades. En este artículo se aborda la educación en un sentido amplio, las diferentes formas de educación que se forja al interior de las empresas, así como el contexto cultural de la empresa y su vinculación con la educación.

### La educación más allá de la escuela

Entender la educación que se da más allá de las escuelas es importante por varias razones. Ningún Estado por muy desarrollado que sea puede pagar los costos de una educación permanente para todos sus miembros durante toda su vida. Mientras cada vez más gente está integrada a organizaciones, se vuelve decisivo aprender a usar el potencial educativo de las instituciones no específicamente educativas.

Si la cantidad de conocimientos que hay acumulados y disponibles en cada empresa, pudiera usarse para formar gente, estaríamos frente a una posibilidad muy importante de brindar servicios educativos de alta calidad a bajo costo.

Las organizaciones necesitan conocimientos para funcionar. Hace ya mucho

tiempo que Simon (1957) hizo notar que una organización es, entre otras cosas, conocimiento acumulado sobre cómo resolver un cierto problema. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender a aprender (lo que es decisivo). Para entender mejor estos procesos, necesitamos saber algo más de lo que sabemos sobre aprendizaje y sobre control de aprendizaje (educación) en contextos organizacionales.

Entender mejor los procesos que facilitan o inhiben los aprendizajes en las organizaciones podría servir para enriquecer la experiencia laboral de cada uno de los individuos. Para mucha gente, pasar por una organización es renunciar al crecimiento personal.

---

\*Gerente de Recursos Humanos - Grupo ESTESA.

Muchas personas sienten que su capacidad es utilizada sólo en muy pequeña medida, dejando de lado algunas ilusiones como la de lograr una experiencia que tenga sentido, que muestre algo más que una perseverancia indefinida sobre estrategias nunca replanteadas. Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar caminos para darle y devolverle sentido a la experiencia personal. Para pensar el potencial educativo de instituciones no específicamente educativas hacen falta teorías amplias, tanto educativas como administrativas.

Una visión amplia de la educación nos puede mostrar que la oferta educativa real excede en mucho a la escolar, y que puede agruparse en tres grandes segmentos:

#### *Oferta de educación formal.*

Es la educación que va desde primer grado hasta el postgrado universitario incluido. Se lleva a cabo en escuelas o instituciones específicamente educativas, conduciendo a títulos o acreditaciones.

#### *Educación no formal.*

Es la educación que, a través de cursos, cursillos, talleres, seminarios u otras variantes, permite adquirir conocimientos específicos. Es común que no otorgue títulos, que se valore por su utilidad, el placer que brinda o el prestigio que otorga. Se basa en actividades con una intencionalidad claramente educativa, aunque suele desarrollarse en instituciones extraescolares.

#### *Educación informal.*

La educación informal es la que proviene del ambiente mismo. Algunos autores ubican aquí solamente aquellas acciones que tienen alguna intención educativa, aún cuando no estén articuladas en forma de cursos. Los ejemplos típicos son museos, cines teatros, conferencias, etc. Algunos van más allá describiendo aquí estímulos más globales: las reuniones, la vida en familia, la interacción con los demás, con la tecnología, con la naturaleza, o cualquier otro factor capaz de influir sobre el individuo, aún cuando la intencionalidad sea muy mediata o poco evidente.

Muchas veces estas tres formas de ofertas educativas son tratadas como si fueran entes aislados, como si no fueran parte de un continuo. Cuando eso ocurre hay fenómenos importantes que se vuelven difíciles de entender. Por ejemplo, ¿dónde poner la educación sistemática que un padre artesano enseña a sus hijos para dejarles un oficio? Algunos autores entre ellos La Belle (1975) ha hecho notar que las palabras “formal” e “informal”, además de usarse para describir tres modos de la oferta, suelen utilizarse para describir un estilo, o el grado de estructuración o sujeción a reglas nítidas y preestablecidas de una actividad determinada. En este segundo sentido, una actividad “formal” es una actividad claramente estructurada, independientemente de que pertenezca a cualquiera de los tres modos descritos.

Jugando con el doble sentido de las tres palabras el autor propone considerar los

aspectos formales e informales de la educación no formal, y los formales y no formales de la educación informal. En to-

tal, obtenemos una topología que contiene las diferentes formas de educación en una empresa.

	Educación Formal	Educación no Formal	Educación Informal
<b>Formal</b>	Curso de reconocimiento formal organizado por la empresa (a veces junto con la institución educativa)	Formación de técnicos en planes duales, pasantías.	Influencia de los pares en los programas de educación formal
<b>No Formal</b>	Acreditación formal de cursos organizados por la empresa.	Cursos de capacitación	Aprendizaje a través de la participación.
<b>No Formal</b>	Normas, procedimientos y estructuras.	Orientación brindada por el supervisor	Experiencias diarias

En el cuadro anterior, se presentan las diferentes formas de educación que pueden desarrollarse al interior de la empresa. La pregunta que surge es ¿cómo aprende la gente en las empresas: a través de la capacitación o a través de la experiencia? A primera vista, en el primer caso se haría referencia a mecanismos específicos e intencionales para producir o controlar aprendizajes y en el segundo a la idea de algo totalmente asistemático y sujeto al individuo.

Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos - el del aprendizaje -, a través de otros dos - la capacitación y la experiencia - de los que no sabemos demasiado en el mundo empresarial. En realidad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta. Nin-

guna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si habría algo capaz de reemplazarla. En cuanto a la experiencia, hay muchas dudas sobre su valor real. Si la experiencia alcanzara para aprender, no se habría inventado la ciencia.

### El factor cultural

Para entender cómo es que las empresas facilitan o inhiben aprendizajes, no basta con entender la empresa como proyecto racional. Es también necesario verla como un ámbito humano donde se perpetúan y modifican modos de relación que otorgan significado y sentido a la experiencia.

Una empresa no consiste sólo en un sistema de estructuras formales, procedimientos y objetivos, sino también en los

mecanismos de relación capaces de producir y dar sentido a esas estructuras, procedimientos y objetivos.

La organización, como el mundo, es un contexto ambiguo, donde lo que sucede no es claro y entenderlo es importante; para ello, la gente construye y comparte significados. Se establecen atribuciones, se construyen creencias y se comparten mitos.

Significados, mitos y creencias van ayudando a conformar una cultura organizativa que ayuda a disimular la incertidumbre, que brinda algunos parámetros y algunas seguridades, que orienta la acción en un sentido diferente al que pueden hacerlo los objetivos.

Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna.

Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas, límites, criterios de inclusión, de exclusión, poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder; recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas.

En relación a la necesidad de dar respuesta al medio externo, la cultura define consenso sobre las tareas y funciones primordiales de la organización.

Muchas veces se utilizan como intercambiables las palabras “estrategia” y “cul-

tura”. Del mismo modo, la cultura establece los sistemas de acuerdo sobre objetivos, medios, criterios de evaluación y formas de reparar errores.

Cada cultura organizativa, confiere a la organización y a sus miembros una cierta identidad.

En una cultura orientada hacia resultados se aprenden criterios de eficiencia, se valoran los logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de las ideas, cosas y gente por su posibilidad de conducir resultados.

En una cultura orientada hacia el poder, se aprende a conseguir influencia. Los logros, autoridad y el éxito son considerados tales sólo en relación con la situación de equilibrio político de la organización.

En una cultura orientada hacia la gente, el valor es estar en buena relación con los demás. Nada es importante si crea conflicto.

En culturas fundadas en procedimientos, lo importante no es qué se hace, ni a quién sirve, sino si se han seguido las normas que rigen la acción.

Es claro que cada una de esas culturas organizativas, no sólo atrae distinto tipo de gente, sino que refuerza ciertos rasgos e inhibe otros.

En los elementos culturales, tales como los valores, los criterios de inclusión y de selección, las pautas de comunicación, los sentimientos aceptados y rechazados

de una organización, se encuentran elementos orientadores de los aprendizajes posibles.

La influencia de las culturas organizativas, sin embargo, va más allá de la influencia sobre los valores y actitudes, alcanza los criterios cognitivos sobre los que la realidad es construida. Las culturas organizativas condicionan el aprendizaje operando directamente sobre la información y su tratamiento.

Para desarrollar este aspecto, conviene ver con algún detalle cómo una cultura, ya sea social u organizativa condiciona los aprendizajes individuales.

Los elementos básicos de conocimiento no son construcciones individuales. En cualquier sociedad existen criterios básicos de conocimientos y rotulación de la realidad. Son los criterios que establecen qué cosas son “similares” y cuáles son “distintas”. Qué cosas son normales y qué cosas son patológicas. Qué cosas son ciertas y qué cosas son falsas.

### **El contexto y el aprendizaje**

Lo que las personas aprenden en un contexto organizativo no sólo tiene que ver con la estructura y la cultura de la organización, sino también con la ubicación de esa organización en la sociedad y los mecanismos sociales de selección de organizaciones.

Las organizaciones que brindan al contexto lo que éste requiere, pueden vivir y prosperar aun con niveles de consciencia y capacidad de cambio relativamen-

te bajos. En contextos turbulentos, donde la competencia por recursos es muy alta y los criterios de asignación muy cambiantes, una organización que aspire a subsistir debe estar preparada para modificarse así misma desde sus propias energías. Algo así como una persona que, cuando se cae, debe levantarse por su propio esfuerzo.

Un cambio de este tipo, obliga a miembros de la organización a aprender a dudar de sus propios aprendizajes. Todo lo que la experiencia ha corroborado, pasa a ser simplemente una forma de inserción que ya no es viable. Es necesario convertir los objetivos en hipótesis que deben ser probadas, las intuiciones en realidades que deben ser vistas funcionando, la experiencia en teorías, cuya efectividad en un contexto no garantiza la efectividad en todos.

En conclusión, la experiencia en marcos organizativos tiende a reproducir las formas predominantes en esa organización. En contextos relativamente benévolos, aprender de la experiencia es valioso. Cuando una organización depende de recursos en vías de extinción, aprender de la experiencia perpetúa el error. En estos casos, la capacitación debe ayudar a objetivar y poner en contexto la experiencia aprendida para que la persona misma pueda imaginarse qué tipos de aprendizajes necesitaría en el nuevo contexto. En esta situación, el diagnóstico es en sí mismo capacitación, en tanto los actores participen en él.

Cuando una empresa se encuentra en un lugar adecuado o ha situado uno y se

quiere instalar en él, la capacitación puede servir para brindar las habilidades que permitan una mejor explotación de los recursos disponibles. En estos casos, es importante que el diseño de la actividad trate con mucha transparencia la relación entre lo que se está aprendiendo y el ob-

jetivo que se busca. Cada uno de los actores, por otra parte, debería poder contar con indicadores claros y permanentes de gestión que le permitan saber sobre la calidad de su desempeño para poder aprender de la experiencia.

---

## Bibliografía

- 1.- ARGYRIS, CH. y SCHÖN DONALD (1998). *Organizational Learning a Theory of Action Perspective*, Publishers, San Francisco.
- 2.- BATESON, G. (1972). *Steps to an Ecology of mind*, Ballantine Books, N.Y.
- 3.- DEAL, T. E. y KENNEDY A. A. (1982) *Corporate Cultures, The rites and rituales of Corporate Life*. Addison - Wesley Publishing Company Inc. N.Y.
- 4.- FERRARO, R. (1995) *Educados para competir*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- 5.- LA BELLE, T. J. (1975). "Liberation Development and Rural Nonformal Education" en *Council on Anthropology and Education Quaterly* VI (4): 20 - 26, N.Y.
- 6.- SERIEUX, H. (1994). *El Big Bang de las Organizaciones*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- 7.- SIMON, H. (1994). "On the concept of organizational goal" en *Administrative Science Quaterly* : 1 - 22, N.Y.
- 8.- WATZLAVICK (1997), *La comunicación humana*, Ed. Paidós, Buenos Aires.