

PABLO RIVAS

LIFELONG LEARNING

EL APRENDIZAJE COMO FORMA DE VIDA



PRÓLOGO DE MARIO ALONSO PUIG



Lifelong learning

El aprendizaje como forma de vida

Madrid, 2022

Pablo Rivas

Lifelong learning

El aprendizaje como forma de vida

Prólogo de Mario Alonso Puig



Septiembre, 2022

Lifelong learning. El aprendizaje como forma de vida

Pablo Rivas Suárez

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-09-5

Depósito Legal: M-23426-2022

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Lifelong learning representa el cierre de esta etapa vital y el inicio de otra diferente. Un breve alegato en mitad de mi vida, para recordar de forma especial a los que con infinito cariño me acompañáis desde el principio. A Amelia, Eduardo, Mariano y Vicente.

A mis personas especiales que la vida me va regalando. A Natalia, Pelayo y Jimena. Sin vosotros esto no tendría mucho más sentido.

A todos mis amigos de aventuras impredecibles, por vuestra sana insensatez durante tantos años. A Isabel, Luis, Teresa, Montaña, Benito, Marc, José Ramón, Paloma, Igor, Elías, Ana, Alejandro, Antonio, Isis, Laura, y muchos otros. Es un honor compartir con vosotros.

Mención especial para esas personas a las que admiro profundamente, como Clara, Raúl, Luciana, John Paul, Dennis y Mario. Sois ejemplos de vida a seguir.

Índice

Prólogo.....	13
Introducción.....	17
Capítulo 1. APRENDER DURANTE TODA LA VIDA.....	21
1.1. La función del aprendizaje.....	25
1.2. Un modelo obsoleto (años de formación vs. años profesionales).....	29
1.3. Un modo de enfrentarse al mundo.....	31
1.4. El miedo al método.....	34
Capítulo 2. PÉRDIDA DE EMPLEABILIDAD: EL ESTALLIDO SOCIAL SILENCIOSO	39
2.1. El sorprendente caso de los puestos vacantes.....	42
2.2. La precariedad laboral y las expectativas	45
2.3. La sangría por falta de capacitación	47
2.4. ¿Por qué ya no puedes seguir trabajando?	49
2.5. El drama de los parados: la destrucción de la identidad..	52
2.6. El riesgo de estallido social.....	55
Capítulo 3. ESPERANZA DE VIDA, PIRÁMIDE DEMOGRÁFICA Y CAPACITACIÓN	59
3.1. La pirámide nos enseña el camino.....	62
3.2. La locura de prescindir de los nacidos antes de 1975....	64
3.3. El déficit de capacitación.....	69
3.4. La reilusión de y con los mayores.....	71

Capítulo 4. EL MUNDO TRAS LA PANDEMIA.....	75
4.1. Las crisis superpuestas: económica, social, laboral, sanitaria, psicológica.....	78
4.2. La cara amarga de la globalización.....	82
4.3. El adiós del mundo físico y social que conocimos.....	83
4.4. La ventana abierta de la alternativa digital.....	87
4.5. La modernización tecnológica forzosa del sector educativo.....	88
4.6. El crecimiento de la oferta y demanda de formación <i>online</i> para mayores.....	91
Capítulo 5. MOTIVACIÓN, RETOS Y ASPIRACIONES.....	95
5.1. ¿Pueden cambiar las personas mayores?.....	98
5.2. Sustituir el miedo por la pasión.....	101
5.3. Redescubrir el interés por el talento sénior.....	104
Capítulo 6. LA REINVENCIÓN UNIVERSITARIA.....	107
6.1. El nuevo perfil del profesor.....	110
6.2. El nuevo perfil del alumno.....	114
6.3. La inversión en LLL.....	117
6.4. La nueva universidad en la nueva empresa.....	120
Capítulo 7. UNA NUEVA MENTALIDAD.....	123
7.1. El mundo que veremos mañana.....	126
7.2. <i>Silver economy</i> en el ámbito formativo.....	133
7.3. Volver a sumarse a la partida.....	135
7.4. Crecer todos los días: <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>	137
7.5. Destruyendo cualquier frontera: edad, condición, profesión, nacionalidad.....	141
Capítulo 8. LA INCENTIVACIÓN DEL TALENTO.....	145
8.1. El papel del talento en el trabajo de hoy.....	148
8.2. El talento en la nueva formación.....	151
8.3. Por qué la cultura del aprendizaje incentiva nuestro talento.....	155

Capítulo 9. LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN DE ADULTOS.....	159
9.1. Panorámica internacional	161
9.2. La cuestión de la financiación.....	164
9.3. La cuestión de la participación	166
9.4. El modelo de la ciudad de Suwon.....	168
Epílogo: empezar hoy a crecer para mañana	175
Bibliografía.....	179

Prólogo

Pocas cosas son más importantes en la vida que sentir esa inspiración que nos impulsa a convertirnos en buscadores de una nueva y mejor forma de vivir. De la misma manera en la que el gusano está llamado a evolucionar para transformarse en mariposa, así todo ser humano siente de manera más o menos consciente un anhelo por alcanzar la plenitud a la que está llamado. Goethe decía: «Trata a un ser humano tal como es, y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser». Con esta frase, el gran escritor alemán nos sugería, al igual que el gran filósofo español José Ortega y Gasset, que las personas no somos participios, sino gerundios. Es decir, que no estamos hechos del todo, sino que poco a poco nos vamos haciendo.

No he leído hasta la fecha ningún otro libro que hable con tanta pasión de la formación continua para ese «hacerse», como *Lifelong learning* de Pablo Rivas.

El mensaje de Pablo está dirigido a cuatro niveles. Primero, a las universidades y centros de formación para que se conviertan en los socios permanentes que ayuden a capacitarse de forma constante e ininterrumpida a aquellas personas que tengan claro que uno nunca debe parar de formarse.

El segundo mensaje va dirigido a las empresas para que reconozcan el valor excepcional que pueden aportar esos miles de profesionales sénior que quieren volver a ellas aportando su extraordinaria experiencia.

El tercer mensaje es precisamente para esos profesionales, muchos de ellos con una significativa juventud acumulada y que necesitan mantener vivo su espíritu emprendedor. A menos que estén dispuestos a aprender cosas nuevas y desarrollar otras competencias, se quedarán fuera de un mercado que siempre pide que nos mantengamos actualizados.

El cuarto mensaje va dirigido a los poderes políticos, a las organizaciones públicas y a la sociedad en general para sensibilizarles sobre la importancia de apoyar de una forma real a todos aquellos que quieran seguir evolucionando, creciendo y mejorando para aportar valor en las empresas, en las instituciones y en el conjunto del país.

Lifelong learning es un libro que, siendo muy provocador, es a la vez cercano y amable. Es un libro provocador porque habla de una realidad que muchos no quieren ver y que es la necesidad de que las instituciones dedicadas a la enseñanza valoren mucho más el capacitar a sus alumnos para que sepan hacer que el darles unos conocimientos de dudosa aplicación y un título cuyo valor en el mercado está cada vez está más en entredicho. También insta a los Gobiernos a tomarse en serio el tema de la educación. Como decía un profesor mío, el Dr. David Perkins, en la vida las cosas no se consiguen simplemente con deseos, sino con inversiones.

Lifelong learning, además de provocador, es también un libro amable y cercano porque habla a todas aquellas personas que por su edad han salido del mercado laboral como les hablaría quien los quiere, quien cree en ellos, quien los valora, quien los desafía y quien desea apoyarlos en su camino de crecimiento personal y profesional.

Cualquier persona que tenga ganas de reinventarse se beneficiará sin duda de la lectura de este magnífico libro, ya que Pablo Rivas nos presenta el desafío de aprender no como algo que nos tendría que generar miedo, sino que muy al contrario nos podría llenar de entusiasmo y confianza. Ya lo decía Santiago Ramón y Cajal, Premio Nobel de Medicina: «Todo ser humano, si se lo propone, puede ser escultor de su propio cerebro». Lejos de lo que sus contemporáneos probablemente pensaron, que Cajal hablaba metafóricamente, hoy sabemos que

él hablaba literalmente. La ilusión y la confianza a la hora de salir de nuestra zona de confort y emprender una nueva aventura en nuestra vida favorece la formación de nuevas neuronas y de nuevos circuitos cerebrales. Sin embargo, el miedo, la sensación de impotencia y la desesperanza bloquean la neuroplasticidad.

Por todo ello, *Lifelong learning* de Pablo Rivas es un libro tan oportuno y necesario porque nos invita a tener un tipo de conversación que normalmente obviamos.

De la misma manera que Darwin sostenía que no era la especie más fuerte, ni siquiera la más inteligente, la que sobrevivía, sino la que mejor se adaptaba en un mundo en permanente cambio, no puede haber adaptación alguna si no estamos abiertos a un aprendizaje continuo que nos capacite para hacer frente a los nuevos retos a los que todos nos enfrentamos.

Pablo Rivas, con una excepcional trayectoria en el campo de la educación y siendo uno de los fundadores de un centro pedagógico absolutamente puntero en el mundo de la formación, nos muestra un camino para convertirnos en quienes estamos todos llamados a ser, personas que viven la vida y no que simplemente la ven pasar.

MARIO ALONSO PUIG
Agosto de 2022

Introducción

La brecha entre los estudios universitarios convencionales y la demanda real de los empleadores es más grande que nunca. Como consecuencia, en los procesos de selección priman cada vez más las habilidades concretas, por lo general vinculadas a la tecnología y a la experiencia laboral, en detrimento del título universitario y de los conocimientos teóricos adquiridos una vez en la vida. El modelo que separa en dos compartimentos estancos educación y vida profesional carece de sentido en una economía digital voluble, en un mundo globalizado y en sociedades marcadas por la continua disrupción que provoca la carrera de las nuevas tecnologías.

Hoy la innovación es el motor, la tecnología, el vehículo, la economía digital está mudando todo el paisaje, y la educación no puede mantenerse al margen de esta revolución porque perdería su razón de ser, su utilidad.

Hay además un proceso demográfico clave: el envejecimiento poblacional. Todas las proyecciones desvelan que en 2030 habrá en el mundo más personas mayores de 60 años que niños menores de diez. En el extremo superior de esta tendencia se encuentra Japón, que lidera la tabla con un 28% de población con 65 o más años. En el otro extremo, Níger, donde casi el 50% de la población tiene menos de 15 años.

Por otra parte, el número de nacimientos siguió disminuyendo en la Unión Europea. El crecimiento vegetativo —la diferencia natural entre el número de nacimientos y el número de muertes— es negativo desde

2012 (excepto en 2014, cuando fue cero) y ha ido disminuyendo desde 2016. Pero Europa y Estados Unidos están más cerca del modelo japonés que del de Níger: desde los noventa, con la caída constante de la natalidad y el crecimiento de la esperanza de vida, su población no ha dejado de envejecer, con claras consecuencias en el ámbito económico y laboral.

Ambas circunstancias, la demográfica y la brecha entre formación y colocación laboral, sitúan a la mayoría de los países ante la necesidad de un cambio de paradigma, so pena de toparse frente a frente con una economía y un estado de bienestar insostenibles. La salida a este oscuro callejón pasa por aumentar los años de vida productiva y mejorar de un modo parejo a la innovación la capacitación de los trabajadores. La única manera de hacerlo es mediante la instauración del aprendizaje permanente o *lifelong learning* (LLL).

A fin de cuentas, la clave de lo que hoy vivimos ya nos la dio el viejo pedagogo John Dewey el pasado siglo: «La educación no es una preparación para la vida: la educación es la vida misma». En este breve análisis del profesor americano encontramos al tiempo el error que aún estamos cometiendo, la distancia entre la formación y la práctica de la vida laboral, y la manera en que debemos repararlo: diseñando un modo de aprendizaje que, superando la vieja obsesión por la certificación de rígidos conocimientos teóricos, refleje también la vida real.

Aprender durante toda la vida es el único modo de garantizar que los profesionales y, por tanto, las empresas y las economías nacionales seguirán siendo competitivas en medio de este contexto cambiante, donde la innovación y las nuevas tecnologías no cesan de generar disrupciones en todas las áreas.

Por otra parte, mantener las habilidades actualizadas a lo largo de toda la vida laboral permitirá que los mayores de 55 puedan competir en las mejores condiciones en el concurso de la demanda de empleo, o en la conservación del puesto que ya tengan en sus organizaciones. Se cumple así el vaticinio del gran revolucionario de la fabricación moderna, Henry Ford, que, si bien pudo no entenderse en su tiempo, hoy cobra todo el sentido del mundo: «Cualquier persona que deja de

aprender es viejo, ya sea a los veinte o a los ochenta. Cualquiera que sigue aprendiendo se mantiene joven. La cosa más grande en la vida es mantener la mente joven».

Por suerte, también la tecnología que genera *el problema* propicia *la solución*. El aprendizaje en la era digital permite a los profesionales formarse en diferentes habilidades mediante programas que se adaptan a sus necesidades y a las especificidades que requieren las empresas de cada sector, que no están sujetos, como la formación presencial, a barreras geográficas ni a limitaciones vinculadas a la disponibilidad de tiempo, y a través de la adquisición de conocimientos enfocados y diseñados para ser incorporados al día siguiente en un entorno de trabajo.

El cambio de paradigma implica a todos los sectores de la sociedad. Las empresas deberán contar cada vez más con los trabajadores de más edad —y como explicaremos, será en su propio beneficio—; las universidades e instituciones educativas habrán de cambiar sus modelos formativos obsoletos demasiado enfocados a la certificación puntual tras unos años de estudio, para convertirse en acompañantes para toda la vida de sus alumnos; las economías tendrán que adaptarse a los nuevos consumidores, ahora mayoritarios, de la tercera edad —los protagonistas de la *silver economy*— los profesionales deberán responsabilizarse de su propia cualificación y las empresas tendrán que hacer lo necesario para facilitársela, y los Gobiernos y poderes públicos se verán obligados a invertir en el respaldo y la promoción del aprendizaje permanente, hasta lograr una implantación masiva entre ciudadanos de todas las edades, profesionales, sean jóvenes o señores y aspirantes a ingresar en la vida laboral.

Después de todo, mantenerse activo a pesar del envejecimiento solo aporta ventajas tanto económicas como de salud física y mental; aprovechar el talento sénior era todavía una cuenta pendiente en muchas organizaciones; la capacitación laboral y el enfoque LLL en las universidades les permitirá soltar el lastre de modelos educativos caducos que ya no responden a las necesidades reales de la sociedad ni de las empresas; y los Gobiernos podrán salvar la crisis de productividad y

aligerar el sobrepeso de los sistemas de pensiones si sus ciudadanos se vuelven más competitivos y productivos durante más años.

Todo, en realidad, son buenas noticias siempre y cuando se hagan bien las cosas. En este libro abordaremos los pormenores del plan necesario para llevar a cabo esta transformación total que es, en realidad, el agente de impulso de la Cuarta Revolución Industrial, la gran metamorfosis global que ha desatado la innovación digital.

Capítulo 1

Aprender durante toda la vida

A finales de 1970, el sociólogo Amando de Miguel analizaba la reciente novedad del acceso a la universidad española para mayores de 25 años, y alertaba sobre el entusiasmo generalizado plasmado en miles de solicitudes desde que se aprobó la ley. Eran, en su mayoría, adultos cuya formación básica solo les permitía leer y escribir, y que por fin tendrían la oportunidad de alzar el vuelo con el aprendizaje de nuevas materias. Hasta entonces, decía el sociólogo, «los programas de educación de adultos se han localizado en la enseñanza de analfabetos y la formación acelerada de ciertos oficios manuales, preferentemente a varones». «Pero en los próximos años», añadía, «habrá que ir pensando en la formación acelerada de conocimientos básicos que pueda servir para una gama más amplia de empleos, incluso para los de oficina y directivos».¹ Significaba el comienzo de una nueva etapa para los alumnos, pero el de una nueva era para todo el país. El caso español nos sirve en esta ocasión como paradigma de lo que fue unan revolución en casi todas las grandes economías occidentales.

Resulta casi imposible para el lector de hoy hacerse una idea de cómo, hace solo 50 años, la formación universitaria a todos los niveles sirvió para impulsar un vuelco a la sociedad española. Entonces, en los eternos debates sobre la reforma educativa, el principal problema no era a dónde llegar, sino si había medios para hacerlo. Desde luego, España, como muchos otros países entonces, no tenía medios: no solo faltaban universidades, sino que también faltaban profesores cualificados. Y, por si fuera poco, hasta los planes de reforma menos ambiciosos exigían un desembolso económico que, por entonces, pocas naciones se podían permitir.

¹ Amando de Miguel. *España, marca registrada* (Madrid: Editorial Kairós, 1972).

En 2021 la situación es muy distinta, claro está. Pero hay un punto en común: aquel entusiasmo de cientos de miles de mayores de 25 años que tuvieron la ocasión, por primera vez, de lanzarse a aprender materias de enseñanza universitaria es equivalente al que hoy sienten todos aquellos profesionales que descubren un nuevo horizonte de cualificación, gracias a la creciente facilidad de acceso a la formación continua digital, presencial y semipresencial.

Lo natural del ser humano es aprender durante toda la vida. Constreñir la cualificación profesional a unos cuantos años de juventud es un modelo que pudo resultar viable en un entorno global menos cambiante que el actual, y, sobre todo, en un momento en el que carecíamos de medios para afrontar las cosas de otra manera. Hoy tenemos los medios, casi todas las profesiones han perdido rigidez y estabilidad, y no hay ninguna excusa para renunciar, sea cual sea la edad, a acumular un bagaje formativo que nos permita ser competitivos hasta el final de la edad adulta. Somos la generación que tiene más al alcance de la mano la oportunidad de reinventarse.

La reciente crisis sanitaria mundial por la pandemia del coronavirus, y su obligación de mantener distancia social, supuso una prueba de fuerza para el teletrabajo que, aunque generó serias dificultades a muchas compañías, arrojó un balance positivo: por un lado, la confirmación de que las crisis son siempre oportunidades, porque son muchas las organizaciones que, ahora que se han adaptado a ciertos procesos digitalizados, ya no van a dar marcha atrás; por otro lado, ha demostrado a los profesionales que los retos tecnológicos, la incertidumbre y la consciencia de habitar un entorno cambiante pueden gestionarse hasta con éxito, sobre todo cuando no existe otra alternativa, tal y como nos ocurrió en marzo de 2020.

De todo esto extraemos también una clara conclusión: los apuros que atravesaron muchas compañías al verse obligadas a instaurar el teletrabajo se podrían haber evitado si la organización estuviera inmersa en un proceso de aprendizaje constante, aceptación activa del entorno cambiante, y una ambiciosa capacitación tecnológica a sus empleados.

No pocos profesionales, en plena pandemia, tuvieron que aprender de la noche a la mañana desde lo más básico (mantener una reunión por videoconferencia) hasta lo más elaborado (monitorizar procesos industriales desde su casa). Y, después del apuro, se sorprendieron de tal manera a sí mismos de haber superado la prueba, e incluso haber disfrutado también muchas de las ventajas de trabajar así, que es muy probable que su viaje hacia la digitalización de su propia vida profesional ya no vaya a detenerse.

Indudablemente, para muchos de ellos, la formación y experimentación urgente en tecnologías y sistemas de trabajo que nunca antes habían explorado supuso el reencuentro, por primera vez en muchas décadas, con la impotencia de no estar capacitado para desempeñar su trabajo. Es cierto que esto no debería haber ocurrido nunca, pero ahora que ha sucedido podemos concluir que la pandemia nos brindó una ocasión única de comprender que debemos insertar el aprendizaje continuo en el núcleo de nuestro día a día profesional.

Y, quizá, el primer paso sea el más importante: urge aprender a aprender. O lo que es lo mismo, la nueva capacitación, en particular en la edad adulta, comienza con el ambicioso ejercicio de un verbo que la mayoría no habíamos conjugado hasta hace unos pocos años, y que hoy resulta esencial: desaprender. Romper, recorrer el camino inverso, volver a empezar, y abrir la mente hacia el nuevo conocimiento y experiencia, son las garantías del éxito en el proceso.

1.1. La función del aprendizaje

Una definición abreviada nos señala que el aprendizaje es la adquisición del conocimiento. Pero resulta en exceso incompleta, sobre todo porque no comprende que nuestra inteligencia trabaja siempre en contextos dinámicos. Por tanto, nuestro conocimiento tampoco resulta estático, sino que se va moldeando a través del tiempo por la acción de nuestra propia *experiencia*.

Según el experto colombiano en educación Ignacio A. Montenegro, el aprendizaje «es conocimiento en evolución: las huellas que deja el

conocimiento en la estructura mental constituyen la *memoria*; su proceso de transformación, el *aprendizaje*».² Es en el desempeño de nuestra tarea profesional donde vemos con más claridad la importancia de la mutua convergencia entre aprendizaje, experiencia y memoria en el proceso de capacitación.

Si nos centramos en el objeto de esta obra, la capacitación de profesionales mayores, conviene señalar que su dilatada experiencia constituye una riqueza para la empresa, más aún en la medida en que esta pueda pasar por el tamiz de un aprendizaje eficaz, y continuado; un aprendizaje dentro de la organización.

Las llamadas organizaciones de alto rendimiento asumen como algo prioritario la cultura del aprendizaje continuo dentro de su estructura y procesos. Así, ven en la formación, en la capacitación y en la actitud abierta de sus integrantes a incorporar nuevos conocimientos cada día la ecuación perfecta para disparar su competitividad.

Josh Bersin realiza desde hace años una investigación permanente, en constante actualización, sobre el aprendizaje en las organizaciones de alto rendimiento. De estos trabajos se extraen algunas conclusiones de interés. En primer lugar, los datos avalan que estas organizaciones crecen a un ritmo tres veces mayor que sus competidores. En segundo lugar, el estudio detecta que se está produciendo un cambio del enfoque puro de los programas de capacitación convencional a un modelo de desarrollo continuo de la capacidad organizacional. Y, en tercer lugar, Bersin considera prioritario que los profesionales de la industria formativa sean los primeros en actualizar a diario su propia capacitación.

Más sugerentes aún son los cuatro niveles de aprendizaje y desarrollo (L&D, por sus siglas en inglés) que Bersin identifica. El primero alude a un entrenamiento incidental: «Un nuevo empleado llega a trabajar y alguien lo *capacita* sobre cómo hacer su trabajo». Se trata de un aprendizaje «informal, no estructurado y, a menudo, desarrollado

² Ignacio Abdón Montenegro A. *Aprendizaje y desarrollo de competencias*. (Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2005).

por grupos de trabajo o sus equipos para llenar un vacío no cubierto por L&D».

El segundo nivel es la búsqueda de la excelencia en formación y desarrollo, y es el punto en el que se encuentran la mayoría de las empresas, o el que aspiran a alcanzar en este momento. Los profesionales de L&D «construyen un conjunto de programas, infraestructuras y herramientas que les permiten brindar capacitación formal». Con el tiempo, las organizaciones que alcanzan la madurez en este nivel terminan en algo que Bersin identifica como «universidad corporativa».

Hay un tercer nivel, que consiste en la mejora del talento y el rendimiento. Se trata de empresas que «cambian significativamente su enfoque hacia el aprendizaje impulsado por el talento». En este escalón, «la organización se da cuenta de que cualquier actividad de aprendizaje debe estar alineada y organizada por roles», y, por último, «mapean y diseñan su aprendizaje en torno a la progresión profesional».

El cuarto nivel es el desarrollo de la capacidad organizativa. Aquí la función de aprendizaje y desarrollo se centra en analizar la totalidad de las capacidades de las organizaciones. Es decir, «dedican tiempo a comprender la vida diaria detallada de los trabajadores»³ y analizan toda la información disponible sobre sus funciones y necesidades para, después de todo, poner en manos de un consultor de desarrollo las diferentes iniciativas formativas que pueden mejorar en cada caso.

³ Josh Bersin, *The New Best-Practices of a High-Impact Learning Organization* (Joshbersin.com, 2012).

Conocimiento en la acción: cómo la teoría de Schön puede mejorar nuestro trabajo

El filósofo americano Donald Schön forjó su carrera investigando sobre la práctica reflexiva en el contexto del aprendizaje organizacional. A él le debemos una de las teorías más interesantes sobre el aprendizaje de los profesionales. Divide en tres fases el pensamiento práctico: conocimiento en la acción, reflexión en y durante la acción, y reflexión sobre la acción y *sobre la reflexión* en la acción.

Lo primero alude al conocimiento que porta el profesional en el momento de sentarse a hacer su trabajo: incluye tanto el conocimiento teórico como el que emana de la propia práctica profesional.

La segunda fase, la de la reflexión, puede entenderse como la conversación espontánea que mantenemos con nosotros mismos mientras estamos desempeñando nuestro trabajo, y a medida que nos aproximamos a problemáticas concretas. Conviene insistir en que se trata de un fruto sorpresivo que acompaña a la acción, es un conocimiento tácito, que surge a menudo cuando se produce algo inesperado en nuestro quehacer profesional, algo que tal vez nos obligue a volver una mirada crítica sobre el conocimiento en la acción de la fase previa.

Por último, en la tercera fase, nos enfrentamos al análisis que realizamos *a posteriori* sobre una determinada intervención que ya hemos afrontado. Ahí surge un pensamiento analítico que evalúa, reconoce y reconstruye los procesos y características de nuestra propia acción.

Es probable que ya estemos familiarizados con estas tres fases identificadas en su momento por Schön. No parece más que la explicación teórica de algo que la mayoría de los profesionales llevan a cabo en su trabajo diario de manera más o menos consciente. Lo cierto es que detenerse en ellas, y vivirlas con plena consciencia en nuestro trabajo nos permitirá extraer mejores frutos de las tres fases.

Me gustaría profundizar en la tercera de ellas, porque nos conecta con uno de los fundamentos de la cultura del aprendizaje permanente. Hagamos lo que hagamos, resulta obvio que en nuestro trabajo vamos acumulando experiencias, cosas que vamos resolviendo con éxito, y metas que logramos alcanzar, que de alguna forma enriquecen nuestro bagaje. Sin embargo, acumularlas de un modo incluso metódico, prestando atención a una elaboración sistemática de la reflexión sobre la acción, e incluso la reflexión sobre la reflexión en la acción, puede darnos dos grandes beneficios: por un lado, ayudará a fijar el conocimiento adquirido por la experiencia; y, por otro, nos permitirá detectar fortalezas y debilidades en nuestra manera de afrontar las dificultades que surgen en nuestro día a día profesional.

Dicho de otra manera, lo más interesante de asumir con plena consciencia las teorías de Schön es que nos traslada desde la adquisición pasiva de experiencias hasta la adquisición consciente y metódica de conocimientos, es decir, nos convierte en profesionales que moldean su desempeño bajo una nueva cultura de aprendizaje permanente.

1.2. Un modelo obsoleto (años de formación vs. años profesionales)

Uno de los análisis más elocuentes sobre la obsolescencia del capital humano lo firmó, ya en 2009, el economista Jaime Requeijo en *Odisea 2050. La economía mundial del siglo XXI*. Allí plantea las dos caras de la moneda: los altísimos porcentajes de trabajadores que se sienten abrumados e impotentes por los rápidos cambios que el entorno digital está provocando en sus oficios, y las dificultades de tantas empresas para dar con empleados cualificados que puedan sacar adelante su trabajo, adaptado a los requerimientos del 2021. Plantea también tres soluciones: la primera, «el aprendizaje continuo en el seno de la empresa»; la segunda, «contratar a personas que conozcan cómo utilizar la nueva tecnología, personas que, sin duda, ya trabajan en otras empresas»; y la tercera, «parecida a la anterior, supone contratar expertos extranjeros, con las mismas ventajas e inconvenientes ya reseñados».

«Los saltos tecnológicos», añade Requeijo, «plantean problemas de adaptación casi continuos», y la capacidad de los países para salvar con éxito estas dificultades supone «uno de los grandes retos del presente siglo». ⁴

En ambos casos, lo que el economista pone de manifiesto es que el modelo de separación radical entre años de formación y años de trabajo se ha quedado obsoleto. Solo quienes lo asuman y reaccionen a tiempo podrán seguir siendo competitivos tanto a nivel individual como a nivel empresarial o institucional.

Un apunte que hay que añadir a este análisis es que no estamos solo ante un problema de adaptación tecnológica. Es decir, no es solo el salto tecnológico de los ochenta con la incorporación de la informática, de la máquina de escribir al ordenador, y los diferentes derivados que fueron apareciendo: el surgimiento de *software* que acelera lo que antes llevaba horas de arduo trabajo analógico, la capacidad de memoria y

⁴ Jaime Requeijo. *Odisea 2050*. (Madrid: Alianza Editorial, 2009).

organización de archivos, o la velocidad en el formateo de textos, cartas y documentos.

La revolución digital que estamos experimentando con tecnologías como *cloud computing*, AI, el *big data* o plataformas de *two sided markets*, tal y como podemos analizar ya en 2021, trae consigo una eclosión de nuevas formas de trabajar, porque lo es también de nuevas formas de consumir y de vivir. Con ella se han desplazado los modelos de negocio, se ha desplazado el capital, se ha desplazado la función de la tecnología, y se han dinamitado las seguridades y rigideces que hasta entonces caracterizaban a cada uno de los grandes sectores profesionales.

Así, no se trata solo de lidiar con nuevas tecnologías, sino de ser protagonistas intelectual y profesionalmente activos durante toda nuestra vida laboral. Solo ese dinamismo podrá garantizarnos el éxito. La buena noticia es que, junto a ese esfuerzo, llega el premio de gozar de una y mil oportunidades para reinventar el propio talento, para acrecentar la movilidad entre empleos y, en definitiva, alimentar una formación que ya no va destinada a conseguir un trabajo, sino a algo aún más importante: a conservarlo a través del tiempo, se ejerza ese oficio donde se ejerza.

Si nos fijamos en el caso español, y en los datos proporcionados por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades en 2019,⁵ veremos con mayor claridad la brecha entre la formación universitaria convencional y la demanda de trabajadores. Un 27,7% de los universitarios españoles no encuentran empleo cuatro años después de haber terminado sus estudios, mientras que, si contamos solo los doce meses posteriores a la graduación, el porcentaje se eleva hasta el 53%.

Informáticos e ingenieros son los que tienen mayor posibilidad —llegando al 85% de ocupación en el cuarto año posterior a la titulación— de encontrar un trabajo afín a sus estudios. Los estudiantes de grados vinculados a agricultura, ganadería y pesca también obtienen

⁵ *Inserción laboral de los titulados universitarios. Curso 2013-2014*. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2019.

buena puntuación, mientras que los estudiantes de Derecho, Humanidades y Artes apenas superan el 50% de colocación cuatro años después de graduarse.

En síntesis, entre ambos extremos, los datos sacan a la luz un abismo entre los itinerarios formativos que siguen hoy los estudiantes y las necesidades reales que tienen las empresas para cubrir sus puestos vacantes.

1.3. Un modo de enfrentarse al mundo

Como ya hemos señalado, lo natural del ser humano es el constante aprendizaje. Lo hacemos en nuestra vida rutinaria, lo hacemos en nuestra vida personal y social, lo hacemos ante los pequeños retos tecnológicos que se presentan en el ámbito doméstico y lo hacemos también como fruto de nuestra experiencia como espectadores y actores, y en la interacción con los demás. Desde el primer minuto hasta el último de nuestra vida, estamos aprendiendo. Supone, por tanto, un contrasentido que, en uno de los aspectos más dinámicos e importantes de nuestra vida, como es el trabajo, pretendamos encorsetarnos a un aprendizaje reducido y concentrado en solo unos pocos años iniciales de nuestra vida.

Pero incluso en el hipotético caso de que nosotros no estemos convencidos de esto, el resto del mundo sí lo está. Así, lo más práctico es reflexionar sobre cuál es nuestra manera de enfrenarnos al mundo, y considerar después si queremos apostar por un inmovilismo artificial y arriesgado, o por corresponder a nuestra naturaleza también en el ámbito laboral, viviendo bajo la feliz inquietud del aprendizaje y la capacitación.

Aunque pueda parecer una decisión más o menos innovadora, apostar por la educación durante toda la vida es algo tan antiguo como la filosofía aristotélica. Fue el sabio de la Antigua Grecia el primero en desglosar todo un sistema educativo que promovía la socialización y la capacitación para la vida, desde la infancia hasta la vejez. El objetivo era formar buenos ciudadanos que pudieran contribuir a mejorar y

liderar las tareas del Estado y la sociedad. «La educación nunca termina», decía Aristóteles, «pues es un proceso de perfeccionamiento y por tanto ese proceso nunca termina. La educación dura tanto como la vida de una persona».

En mi anterior libro, *Aprender a desaprender*, profundizamos en un concepto clave en el mundo contemporáneo que, no por casualidad, conecta con esto que ya se planteaba en la Antigua Grecia, germen de nuestra civilización, cultura y educación. Se trata de la *cultura del aprendizaje*, definida como el «conjunto de valores, convenciones, procesos y prácticas organizacionales que alientan a las personas, y a la organización en su conjunto, a aumentar el conocimiento, la competencia y el rendimiento».⁶

En los noventa, Michael Hammer detectó esta necesidad de aprendizaje, de dinamismo y actitud disruptiva en la empresa, y la bautizó como *reingeniería*. Definió el término como la «revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez».⁷ Su libro, escrito junto a James Champy, se presentaba en su edición en español con un subtítulo, como mínimo, provocador: «Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!».

Si bien Hammer fue un asesor de lujo y aconsejó a finales de siglo a varios de los grandes ejecutivos de las compañías más importantes del mundo, lo que en realidad nos sugiere hoy su *reingeniería* y su visión rupturista del ámbito laboral abre un gran interrogante: de acuerdo, sí, asumimos que debemos aplicar esta idea y reinventar cada pequeño detalle de nuestra forma de trabajar, pero ¿cómo podemos hacerlo sin formación?

Por supuesto, si ya en los noventa no era recomendable tratar de rediseñar procesos sin formarse e informarse, hoy resulta una quimera, en el mejor de los casos, y una pérdida de tiempo en todos los

⁶ *Seven Steps to Building a High-Impact Learning Culture*. Oracle, 2013. <http://www.oracle.com/us/chro-docs/june-2013-chro-deck4-1961622.pdf>

⁷ Michael Hammer y James Champy. *Reingeniería*. (Bogotá: Editorial Norma, 1994).

demás. Esta *reingeniería*, con este u otros nombres, resultó un éxito en el mundo empresarial de fin de siglo, y ha terminado siendo una veta indiscutible en el eje de toda compañía que se precie, sea del ámbito que sea. Los logotipos se rediseñan, la estrategia para atraer clientes cambia, la manera de ahorrar en procesos mediante tecnología no se detiene y, en general, la innovación es la norma empresarial número 1 del siglo presente.

Innovación y dinamismo porque, de todos modos, el mundo va a seguir cambiando a velocidad de vértigo, como ya hemos apuntado, como consecuencia de la disrupción global que ha supuesto la revolución digital. No se trata ya del viejo *reinventarse o morir*, sino de la necesidad y la oportunidad de hacer de la reinención una costumbre laboral diaria.

De manera que, tanto en la empresa como en la vida profesional individual, el salvavidas es la actitud de aprendizaje constante, a todas las edades, en cualquier momento de nuestro punto de capacitación. Y deseo matizar el término empleado, *salvavidas*. Por un lado, es preciso porque alude a una emergencia que debemos solucionar. Por otro lado, tiene la connotación negativa —y tal vez irreal en muchos casos— de haber visto de cerca la tragedia. Quizá la verdadera característica de esta manera de enfrentarse a la vida, con el aprendizaje como compañero constante, es que, además de salvarnos, nos supondrá un generador insaciable de oportunidades. De manera que es un salvavidas, sí, pero un salvavidas feliz y sin dramas.

Shelley Osborne, vicepresidenta de Aprendizaje en Udemy, insiste a menudo en la importancia de la retroalimentación, un concepto que sitúa entre los 5 pasos clave para construir una organización capaz de utilizar el aprendizaje para dar rienda suelta a la innovación y mejorar el rendimiento a todos los niveles. En su libro más reciente,⁸ desarrolla la idea de la retroalimentación como el motor de las culturas de aprendizaje. Según su tesis, los profesionales dejan de esforzarse en una determinada actividad cuando se convencen de que los demás solo

⁸ Shelley Osborne. *The Upskilling Imperative*. (Nueva York: McGraw-Hill Education, 2020).

darán por buena la perfección. El cambio que propone Osborne resulta tan intuitivo como ambicioso: comprender, en el ámbito laboral, que todo el mundo puede cometer errores y que hablar de ellos es la mejor manera de que la experiencia se convierta, dentro de la organización, en un mar común, y no en un cruce circunstancial de riachuelos.

La manera de llevarlo a cabo, que incluye la multidireccionalidad, aprender a comunicarse con los demás con empatía, respeto y eficacia, y generar un clima de cooperación sin límites en la organización, puede parecer algo irreal, porque a fin de cuentas nos estamos refiriendo a personas, donde lo predecible es lo impredecible. Pero, sin embargo, el empeño en instaurar un clima de retroalimentación asentará y cimentará la cultura de aprendizaje que estamos buscando levantar en el seno de la organización.

1.4. El miedo al método

Supongamos que, gracias a las líneas precedentes, en lo que va de Aristóteles a Hammer, te has quedado convencido de la necesidad de que la capacitación te acompañe durante toda la vida laboral, incluso de manera especial a medida que vayan pasando los años y crezca la experiencia en el trabajo. Entonces aparecerá el siguiente peligro, que no es más que un obstáculo, pero que a menudo se hace denso y pesado: el miedo al método. ¿Mediante qué método podría yo formarme si tengo *al mismo tiempo* que seguir trabajando?

En parte, parece una discusión de otro tiempo. Por lo general, los profesionales del siglo pasado se consideraban incapaces de continuar con su capacitación a través del tiempo, una vez que ya habían entrado en la rueda del empleo activo, por varias razones: por un lado, no existía la actual cultura del aprendizaje en las empresas tal y como hoy la conocemos y, por otro, no había ni medios ni infraestructura en las organizaciones capaces de atender a sus necesidades formativas. En ese contexto, para un profesional, continuar formándose a través de los años era a menudo una decisión personal y que, como tal, debía resolver por su cuenta sin contar necesariamente con su organización.

Y, en cualquier caso, el mundo no se había vuelto tan disruptivo, competitivo e innovador como es hoy.

Más tarde, cuando la eclosión tecnológica comenzó a hacer ver a las compañías la necesidad de una nueva capacitación a sus empleados, se implantaron las jornadas de formación o los cursos específicos, casi siempre ofrecidos dentro de la organización por expertos externos dedicados a la enseñanza.

Hoy, casi todas las grandes empresas disponen de sus propios planes de formación y capacitación, ya sea integrados en la compañía o elaborados a través de empresas externas especializadas que, sin embargo, realizan un trabajo personalizado y definido para ellas.

De todos modos, incluso más allá de la propia organización, los trabajadores tienen ahora al alcance de su mano todo tipo de recursos formativos, infinidad de métodos, y un enorme abanico de especificidades y materias. Muchas empresas se dedican a ofrecer a los profesionales diversas opciones de capacitación y formación adaptadas a cada particularidad: flexibilidad de aprendizaje, especialización, modelos virtuales, presenciales o combinados, tutorización personalizada, y otras muchas características que hacen que la capacitación de cada persona sea ahora tan fácil y tan adaptable como nunca antes lo habíamos experimentado. Entramos en un modelo perfecto, tendente a infinito, con innumerables posibilidades de formación en función de las necesidades.

Por supuesto, muchos profesionales mayores son incapaces de recordar cuándo fue la última vez que hicieron un esfuerzo formativo. A menudo, como mucho, el aprendizaje de algunos idiomas, los lejanos años universitarios, o tal vez recordarán un curso de formación específico sobre algún asunto que ofreció la propia empresa años atrás. Esto les sitúa ante el temor a no ser capaces de sentarse de nuevo a estudiar. Pero ahí radica el primer error: también la capacitación ha cambiado lo bastante en los últimos años como para que incluso suene algo obsoleto y lejanísimo pensar en que un profesional se *siente literalmente a estudiar*.

Si bien es cierto que algunas capacidades pueden estar desentrenadas —la memorización, casi siempre—, la formación para una nueva

capacitación profesional de la que estamos hablando no persigue de forma explícita un esfuerzo de memoria, sino de acción, es decir, de experimentación con nuevos conocimientos.

A nadie debería echarle para atrás este miedo al método, por dos razones: primero porque el método no es otro que *trabajar* con nuevos conocimientos, si se me permite emplear este verbo; y segundo porque, en todo caso, siempre va a ser peor quedarse quieto mientras el mundo cambia a gran velocidad, las profesiones aceleran su dinamismo, y el resto de los profesionales compiten por adaptarse antes que el resto a esos movimientos. El único miedo que deberíamos tener es el temor a quedarnos estáticos en este entorno tan cambiante.

Hasta ahora lo que primaba era el trabajo diario por encima de cualquier otra consideración profesional. Eso se ha terminado. Desde hoy debemos situar, al menos en el mismo plano, el aprendizaje.

Un asunto de actitud

Hay algo todavía más importante que trazar un plan formativo para un aprendizaje continuado y prolongado durante toda la vida. Se trata de la actitud. Ante la lectura de un mismo libro, dos personas pueden percibir su trasfondo de manera diferente. Una lectura entre líneas y superficial puede ayudarnos a comprender lo básico de la trama, pero una lectura consciente, profunda y activa nos permitirá empaparnos de todos los matices de la obra, comprenderla mejor y, de algún modo, incorporar alguna enseñanza a nuestro bagaje cultural. Lo mismo nos ocurre al enfrentarnos a muchas de las tareas profesionales que desempeñamos a diario.

Ciertos hábitos, determinadas posturas ante el día a día, y tumbar frecuentes prejuicios, pueden ayudarnos a estar en mejor posición para absorber el torrente de formación al que, de manera más o menos espontánea, nos enfrentamos de forma cotidiana.

A continuación, sugerimos algunos de ellos:

- Acaba con el miedo a lo desconocido: trata de desafiarte cada mañana.
- No permitas que tu edad, sea la que sea, lleve la inercia de tu vida laboral.
- Ten sed de conocimiento: observa, mira, lee, intérate por todo lo que puedas. Acércate a lo nuevo con optimismo.
- Observa con atención a los colegas que han adoptado actitudes o planes disruptivos.
- Huye de la vieja especialización: diversifica tus habilidades y áreas de conocimiento.
- Acércate a cualquier cambio con la confianza del que sabe que será una oportunidad para crecer y hacer cosas nuevas y diferentes.
- Enseña, haz brillar tu experiencia y conocimientos; aprende, deja brillar la experiencia y conocimientos de los demás.
- Establece metas anuales para controlar el progreso de tu aprendizaje permanente.
- Pon en práctica hoy mismo lo que has aprendido ayer.