

Knowledge Works



“Cada vez que dejas de hacer algo como siempre lo hiciste y lo sustituyes por algo nuevo que debes aprender, se te genera un desafío doble: dejar de hacer lo que ya sé y aprender lo que no sé. A esto le llamamos coloquialmente cambiar (...)”

Desaprender

El progreso es imposible sin cambio
(George Bernard Shaw).

A los japoneses siempre les ha gustado mucho el pescado fresco. Y ha sido tanta su pasión que desde hace ya décadas, en las aguas cercanas a las costas de Japón hay escasez de pesca. Así que para asegurar el suministro, lo que hicieron fue fabricar barcos pesqueros de mayor tamaño de manera que pudieran navegar mar adentro en busca de nuevos caladeros. Pero mientras más lejos iban los barcos, mayor era el tiempo que les tomaba regresar al puerto a entregar el pescado. Si el viaje tomaba varios días, el pescado ya no llegaba fresco y a los japoneses no les gusta el sabor del pescado cuando no es fresco. Para resolver este nuevo problema, las compañías pesqueras optaron por instalar cámaras frigoríficas en sus barcos de forma

que podrían pescar y almacenar la captura en los congeladores. Además, congelar el pescado permitiría a los barcos ir aún más lejos y por más tiempo. Sin embargo, los japoneses son perfectamente capaces de percibir la diferencia entre el pescado congelado y el fresco y no les gustó nada el pescado congelado que se tuvo que vender más barato. Otra vez las empresas se vieron enfrentadas a un nuevo dilema. Para resolverlo, decidieron instalar estanques de agua en los barcos. Ahora ya podrían pescar e introducir directamente los pescados en estas piscinas y mantenerlos vivos hasta llegar a la costa de Japón. Pero lo que no habían imaginado es que, después de poco tiempo, los peces dejaban de nadar en el estanque. Se aburrían y se cansaban aunque seguían vivos. Desafortunadamente, los japoneses también son capaces de notar la

diferencia de sabor de los peces en cautiverio ya que cuando dejan de moverse durante días, su carne se empieza a poner flácida y pierden el sabor “fresco-fresco”. Y el sofisticado consumidor japonés prefiere mil veces el sabor de los peces bien vivos y “frescos-frescos” en lugar del sabor de los peces aburridos y cansados que los pescadores les traían. ¿Cómo resolvieron este reto las compañías pesqueras japonesas? ¿Cómo consiguieron traer pescado fresco? Introdujeron un pequeño tiburón en sus estanques. Obviamente, el tiburón se come algunos peces pero los demás llegan muy, pero muy frescos al destino ya que tienen que nadar como locos durante todo el trayecto para mantenerse vivos.

Años atrás, se puso de moda el concepto de “aprender a aprender”. En todos los congresos y

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



publicaciones relacionados con el mundo de la educación, jamás podía faltar una conferencia o un artículo sobre la necesidad de asegurar que los estudiantes “aprenden a aprender”. Pero lo que más me asombraba es que a continuación, se añadía siempre un nuevo término a modo de apéndice: *Desaprender*. Florecieron entonces los libros, programas de TV e incluso campañas publicitarias centradas en *Desaprender*. Incluso en la encuesta que hicimos en 2010 donde preguntamos “¿Qué 3 cosas os gustaría que vuestro hijo/a realmente domine cuando termine el colegio?”, numerosas respuestas mencionaron *Desaprender*. No tengo nada en contra de este vocablo. Si hay un hilo conductor en las columnas anteriores a esta, es precisamente que no hay nada más importante que aprender. Pero es obvio que se produjo una gran confusión, demasiadas personas se lo tomaron al pie de la letra y asociaron *Desaprender* con “borrar lo que sabes”. De repente, frente a un mundo cambiante, parecía obligatorio hacer sitio en tu cerebro para tanta novedad, lo que requería tirar a la basura lo que te trajo hasta donde estás.

El diccionario de la RAE define *Desaprender* como “olvidar lo que se había aprendido”. Siendo honestos, debemos reconocer que hemos desaprendido lo que estudiamos en el colegio y la universidad porque se nos ha olvidado casi todo. Y a las organizaciones tampoco les va mucho mejor. Les sería muy útil recordar pero como no tienen cerebro, carecen de memoria y dado que no hay nadie resguardando las experiencias que ocurren a diario, terminan por olvidarlas. Se terminaron instalando un par de falacias relacionadas con *Desaprender* que conviene desmontar:

Primera Falacia: Para aprender cosas nuevas primero hay que *Desaprender*. Si retomamos la historia de los japoneses, para cualquiera de los cambios que hicieron con el objetivo

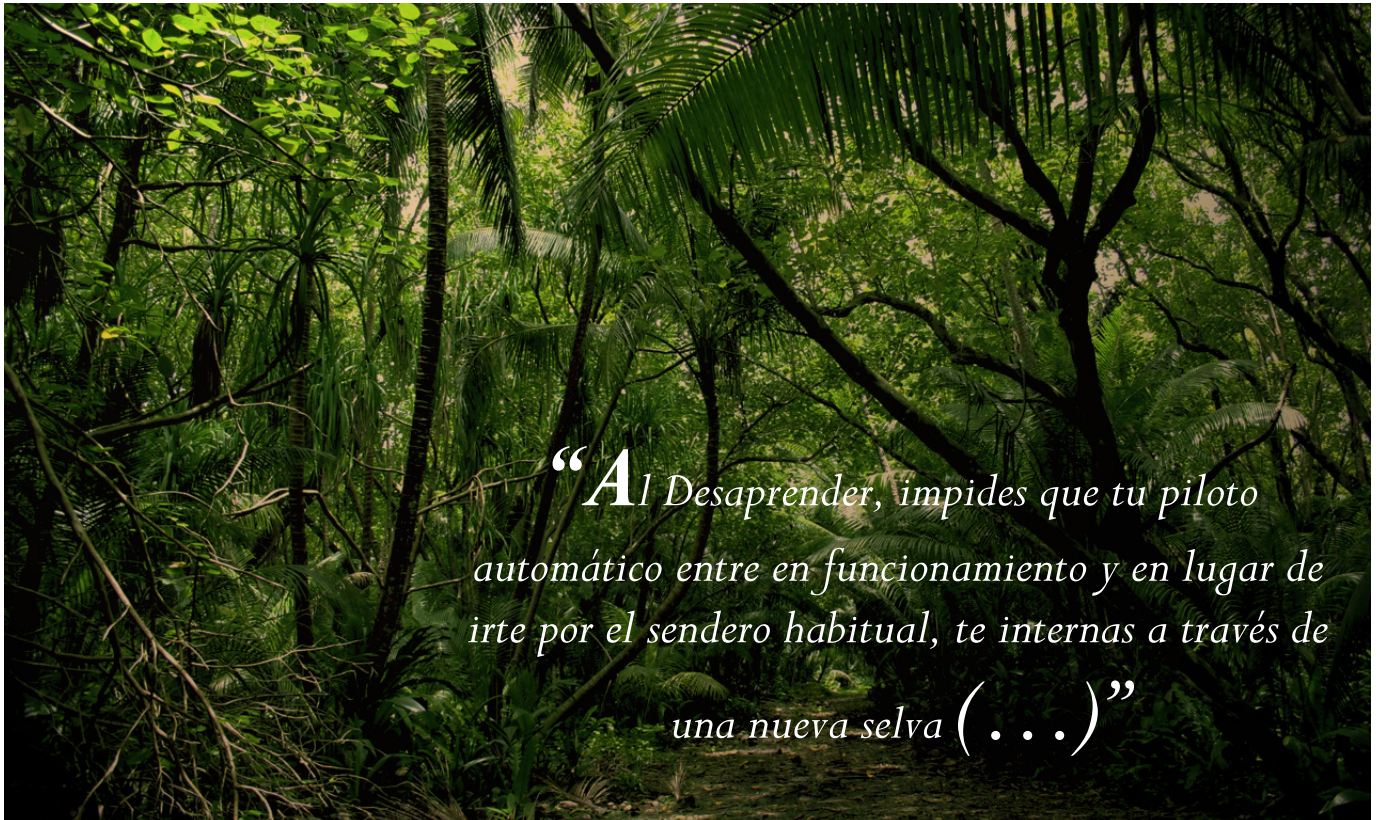


“Cuando practicas algo de forma repetida, tus conexiones neuronales se refuerzan, cada vez se vuelven más firmes y se va formando ese “sendero” (...)”

de conseguir pescado fresco (barcos más grandes, cámaras frigoríficas, estanques, tiburón) jamás tuvieron que *Desaprender* nada sino dejar de hacer lo que hacían y aprender a hacer cosas distintas. Parece que tuviésemos falta de espacio en el cerebro y necesitásemos “dejar salir antes de entrar”. *Desaprender* implica más bien no seguir usando aquello que ya no me sirve y remplazarlo por nuevo conocimiento. Comprender lo que significa *Desaprender* requiere entender el aprendizaje. ¿Qué es aprender? Es acumular experiencia reutilizable en el futuro y depende de 3 factores: motivación, tiempo y práctica. Aprender consiste en crear conexiones neuronales que previamente no existían. ¿Y cómo ocurre este fenómeno? Si usamos la metáfora del explorador en la selva, la primera vez que la atraviesas y, dado que no existe un sendero, tienes que ir abriéndote camino con esfuerzo, a machetazos entre la espesura. Es exactamente lo que ocurre en tu cerebro la primera vez que haces algo. La siguiente vez que cruzas por la selva, sigues la senda que abriste la vez anterior y te cuesta algo menos de trabajo. Cuando la recorres innumerables veces, terminas por crear un camino que transitas fácilmente. Cada vez que aprendes algo, en tu cerebro se empiezan a generar sinapsis entre neuronas. Cuando practicas algo de forma repetida, tus conexiones neuronales se refuerzan, cada vez se vuelven más firmes y se va formando

ese “sendero”. En las organizaciones, las personas actúan como sus neuronas. Una organización aprende en la medida que las personas establecen conexiones e interactúan entre sí, ya que cada neurona por separado no puede hacer gran cosa. La inteligencia de una empresa es proporcional a la fortaleza o debilidad de esas conexiones entre sus colaboradores. En un entorno cambiante, para combatir el olvido organizacional es fundamental reforzar la capacidad de aprender.

Segunda Falacia: *Desaprender* exige borrar lo que sabías. Nuevamente, hubiese sido bastante absurdo que para introducir los cambios, los japoneses de nuestra historia hubieran tenido que renunciar a lo que sabían previamente. *Desaprender* no es sinónimo de eliminar lo que hacíamos hasta ayer, como si nos tuviésemos que desprogramar o volver amnésicos. Borrar lo que sabes no tiene sentido, consume mucha energía y ni siquiera creo que sea posible por más que te lo propongas. Además, muchas veces necesitas ese conocimiento antiguo como base para construir el nuevo. Para aprender algo no es obligatorio despojarte de lo que sabes sino más bien renunciar a lo que no te sirve. Pero claro, nunca sabes con mucha precisión qué es lo que sirve y lo que no, ni tampoco cuánto de eso te será útil en el futuro. Eso sí, hay ocasiones en que tienes que hacer la misma tarea de forma distinta. En esos casos,



“Al Desaprender, impides que tu piloto automático entre en funcionamiento y en lugar de irte por el sendero habitual, te internas a través de una nueva selva (. . .)”

Desaprender te obliga a dejar de hacer lo que hacías tal y como lo hacías, y sustituirlo por algo nuevo que debes aprender.

¿Cuándo estás dispuesto a *Desaprender*? Sabemos que el conocimiento tiene fecha de caducidad y los ejemplos recientes del declive de Kodak o Blackberry son elocuentes. Cuando algo te funciona y eres exitoso, no tienes incentivo alguno para cambiar. Todo cambio nace de un conflicto. Más allá de la proactividad de cada individuo, por regla general estás dispuesto a aprender cuando lo que haces ya no te da resultados, a veces porque el contexto varía de tal manera que ya no puedes seguir igual. Evitas todo lo posible tener que cambiar porque tu cerebro busca la comodidad de hacer lo que siempre hizo, sobre todo cuando le fue bien. Los japoneses solo fabrican barcos más grandes cuando agotan el pescado de sus costas. O introducen los estanques únicamente cuando al vender pescado congelado, empiezan a perder dinero.

¿Por qué cuesta tanto dejar de hacer lo que ya domino? Siempre se habla

de resistencia al cambio, de la renuencia a abandonar estados de confort donde me encuentro seguro. Los hábitos son muy difíciles de modificar. Querer cambiar es el primer paso, necesario pero no suficiente porque la inercia (tus potentes conexiones creadas a lo largo de los años) te impiden modificar tu comportamiento por más que lo desees. El aprendizaje se fija con la práctica. Siempre que haces algo, inconscientemente echas mano de cómo has enfrentado esa acción en el pasado (y en concreto, de lo que mejor te funcionó) antes de tomar la decisión hacia el futuro. Las conexiones neuronales se van reforzando cada vez que repites la misma acción creando automatismos que se vuelven inconscientes. Esto tiene como consecuencia que una vez consolidados dichos circuitos cerebrales, son muy difíciles de modificar. Necesitas romper esas conexiones para crear otras nuevas y eso se llama aprender. No es una cuestión de decisión sino de acción. Mucha gente quiere adelgazar pero es poca la que lo consigue. Me he referido otras veces al ejemplo del muchacho que decide aprender a andar en una bicicleta que gira al

revés de lo habitual. Dado que sus conexiones neuronales son muy sólidas (lleva muchos años andando en una bici normal y su “sendero” está muy arraigado), la costumbre le lleva continuamente a “usar el camino de siempre”. Dejar de usar ese camino (romper las conexiones neuronales) y crear uno nuevo le cuesta un gran trabajo, aunque mucho menos que a su hijo. Y cuando meses después logra dominar la nueva bicicleta, se da cuenta que “olvidó” cómo andar en una bici normal.

Para dejar de hacer algo y hacerlo de otra manera necesitas siempre tener un objetivo (consciente o no) y sobre todo reflexionar: plantearte por qué hago lo que hago y de la manera como lo hago, por qué ya no me funciona y qué pasa si lo hago de otra forma. Al *Desaprender*, impides que tu piloto automático entre en funcionamiento y en lugar de irte por el sendero habitual, te internas a través de una nueva selva. Cada vez que dejas de hacer algo como siempre lo hiciste y lo sustituyes por algo nuevo que debes aprender, se te genera un desafío doble: dejar de hacer lo que ya sé y aprender lo que no sé. A esto le llamamos

coloquialmente cambiar.

Conclusiones

Desaprender es siempre un ejercicio doloroso, es un sentimiento de pérdida que te lleva a abandonar lo que venías haciendo. Pero no implica eliminarlo, no hace falta tirar nada a la basura sino dejar de hacer para aprender algo nuevo. Cuando llevas tanto tiempo haciendo algo que ya no necesitas pensarlo (porque lo has automatizado), las conexiones neuronales son tan sólidas que deshacerlas para crear otras nuevas resulta una tarea titánica. Como leí una vez *“Nadie se desembaraza de un hábito tirándolo de una vez por la ventana; hay que sacarlo por la escalera, peldaño a peldaño”*. En realidad, merece más la pena concentrarse en construir y aprender lo que voy a necesitar en lugar de perder tiempo en destruir lo que en su momento aprendí. El mundo siempre progresó inventando nuevas cosas que dejaban fuera a las anteriores sin necesidad de borrarlas. Tenemos que acostumbrarnos a convivir toda la vida con un estado de déficit de conocimiento permanente, ya que se genera conocimiento a un ritmo más rápido que nuestra capacidad de

absorberlo.

El peor enemigo del aprendizaje es falta de humildad: creer que no necesito aprender o la soberbia de pensar que los demás no tienen nada que enseñarme. Bill Gates decía que *“el éxito es un mal maestro, seduce a la gente inteligente a creer que nunca puede perder”*. Los profesionales exitosos suelen ser los que más dificultades tienen para cambiar: no quieren abandonar lo que tienen (que fue lo que les llevó a la cima), no saben cómo aprender (estudiar no sirve) y preguntas como *¿Me irá igual de bien que antes? o ¿Pasaré ahora a ser uno más?*, les hacen asomarse a un abismo. La plasticidad cerebral nos permite aprender durante toda la vida. Tienes la posibilidad de aprender todo el tiempo, en todas partes y de todo el mundo, solo tienes que poner siempre en duda lo

que sabes y haces. O lo que es lo mismo, empezar a vivir en “modo aprender” permanente.

Lo que ya sabes nunca te puede limitar respecto de lo que te falta por aprender. Por muy superexperto que seas, tan solo estás en un peldaño de la escalera del conocimiento y te faltan muchos por recorrer. Sabes más de lo que el ser humano sabía hace 100 años pero bastante menos de lo que se sabrá dentro de un siglo, cuando muchas de las que hoy son certezas absolutas, habrán sido refutadas. El conocimiento te puede encadenar. Enamorarse de lo que sabes es peligroso, y siempre es mejor anticiparse y cambiar cuando te va bien. Si el mes pasado hablábamos de que el oxígeno te permite mantenerte vivo, es el aprendizaje el que te permite proyectar el futuro. ❖

Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl



“Tenemos que acostumbrarnos a convivir toda la vida con un estado de déficit de conocimiento permanente, ya que se genera conocimiento a un ritmo más rápido que nuestra capacidad de absorberlo (...)”