



# Libro Aprendizaje informal

## Cómo encontrar las vías naturales que fomentan la innovación y el desempeño

Jay Cross  
Pfeiffer, 2006  
También disponible en: Inglés

## Reseña

¿Aprenden mejor las personas sentadas en un aula tomando notas? No, según Jay Cross, experto en aprendizaje electrónico. Señala que las empresas deben abogar por métodos de aprendizaje informales y no tradicionales, como el aprendizaje electrónico, sin conferencias ni talleres, las “conversaciones valientes” e incluso “*grokking*” (término acuñado por el escritor de ciencia ficción Robert A. Heinlein para referirse a la comprensión o el “reconocimiento instantáneo y holístico”). Cross afirma que los programas de aprendizaje informal desarrollados correctamente pueden ofrecer a su empresa un mejor rendimiento de la inversión en capacitación que el aprendizaje formal. Explica por qué es así y cómo usar ese enfoque. Aunque tiene repeticiones y rellenos insustanciales, *BooksInShort* recomienda este libro a los encargados del aprendizaje, gerentes de capacitación y profesionales en recursos humanos que deseen saber más sobre la forma de crear iniciativas de aprendizaje informal.

## Ideas fundamentales

- Para aprender, los empleados no necesitan sentarse en una sala y participar en costosos programas de capacitación.
- A la mayoría de los trabajadores le disgusta el aprendizaje formal, que no es la mejor forma de adquirir el conocimiento que necesita.
- Entre el 80% y el 90% de la capacitación real se hace de manera informal.
- Las personas participan natural e intuitivamente en el aprendizaje informal.
- Enséñele al personal a utilizar “inteligencia integral” e intuición para aprender.
- Internet es el recurso más importante del mundo para el aprendizaje informal.
- Adquirir nuevos conocimientos requiere “forjar y mantener buena comunicación”; fomente “redes de aprendizaje” y “comunidades de práctica”.
- Promueva las discusiones en “ámbitos de aprendizaje” informales y en línea.
- Trate al personal como “alumnos independientes”, pero ofrézcales los medios.
- Sepa que habrá resistencia cuando cambie de un sistema de instrucción formal a uno informal; así es la naturaleza de un cambio de paradigma.

## Resumen

### Aprender no requiere un salón de clase

¿Llegar a dominar nueva información debe siempre incluir aulas, tareas e instructores? No. El aprendizaje más efectivo ocurre fuera de esos ámbitos formales. Las personas aprenden mejor de manera informal: Trabajando con otros, observando, compartiendo y realizando actividades en su contexto para poder poner en práctica las nuevas destrezas inmediatamente. Obtienen información más útil en los pasillos, el comedor, la cafetería e incluso en el autobús que en el aula. A pesar de esto, la instrucción formal continúa siendo “la solución automática ... para el aprendizaje corporativo”. El aprendizaje informal simplemente produce mejores resultados que la instrucción en el aula, fundada en conceptos artificiales que a menudo tienen poco que ver con el mundo real. Ya que la capacitación laboral casi siempre va dirigida a novatos, los alumnos más avanzados (generalmente los mejores empleados) se aburren con rapidez y se apartan del material. Por ello, la capacitación en talleres y clases presenciales contribuye entre el 10% y el 20% al aprendizaje de los empleados. El resto ocurre informalmente: Hablando, observando y resolviendo problemas por ensayo y error. Muchos métodos formales de capacitación dan a entender a los alumnos que padecen algún tipo de deficiencia y deben remediarla; no es la forma ideal de empezar un aprendizaje productivo. En otras palabras, la premisa básica en la que se basa la mayor parte de la capacitación laboral es errónea.

## “El metaaprendizaje”

El proceso de “aprender a aprender” se llama metaaprendizaje. Enseñar esta destreza ayuda a los participantes a dominar los distintos métodos de adquirir conocimientos. Sus técnicas incluyen debates, actividades grupales, repetición y reflexión, todo ello destinado a apoderar “el manejo de conocimientos personales”. Para desarrollar su capacidad de asimilar información efectiva y sensatamente, los participantes trabajan con mentores, investigan y escriben diarios. Practican explicándose el material entre sí para entenderlo, y desarrollan su intuición sobre cómo seleccionar, retener y usar la información. Para desarrollar su intuición y usarla para reforzar su modo de aprender, siga estos pasos:

- “Reconozca” el valor de la intuición.
- “Cultive” una actitud en la que “use la intuición”.
- “Escuche” atentamente la “voz de su intuición”.
- “Comprenda” que debe esforzarse para oír su intuición por encima del bullicio interior de falsas suposiciones, prejuicios y miedos.
- “Ejercite” la intuición mediante la adopción de distintas opiniones y sopéselas.

## Los ejecutivos respetan el conocimiento, pero desprecian la capacitación

Para muchos gerentes es difícil ser partidarios entusiastas de la instrucción formal. De hecho, a la mayoría no le gusta tener a sus empleados metidos en un aula, pero quiere que sean competentes para realizar su trabajo. Estos líderes deberían abogar por el aprendizaje informal y cosechar sus beneficios en los negocios. Por ejemplo, al hacer accesible el conocimiento sobre productos, el aprendizaje informal contribuye a generar ventas. Actualmente, los empleados con conocimientos “desperdician un tercio de su tiempo buscando información”, así que posibilitar una mejor comprensión de material objetivo y relevante puede incrementar la productividad. La capacitación informal produce un rendimiento significativo de la inversión, ya que encauza el presupuesto educativo a generar mejores resultados, mejora el desempeño, alienta la innovación, reduce costos y optimiza el profesionalismo.

“Las personas aprenden todo el tiempo, en contextos diversos, y a menudo más eficientemente en el contexto laboral mismo”.

Algunas personas absorben conocimientos más eficientemente al buscar información relevante. De hecho, buscar es quizás la metáfora perfecta para el aprendizaje informal. En el contexto de un aula, el profesor está a cargo y decide qué se aprenderá y cuándo. En el aprendizaje informal, los alumnos tienen control de su “ámbito de aprendizaje”, el marco en el que se produce la captación de información. Un ámbito de aprendizaje es un sistema para captar información nueva “ilimitada”, desde “recibir asesoría” hasta “comunicarse con la línea de asistencia” o buscar información en línea. Algunos gerentes podrían preocuparse de que, ya que el aprendizaje es realmente informal y sin estructura, sea imposible de controlar. Lo que erróneamente ven negativo es, en realidad, positivo. El aprendizaje formal erige incómodas barreras (planes de clase, memorización de fórmulas, tareas sin sentido y calificaciones irrelevantes) entre los adultos y lo que ellos desean saber. El aprendizaje intuitivo, natural e informal derriba esos obstáculos.

## El poder de las redes

Las personas aprenden de sus interacciones, relaciones y redes sociales cotidianas. Los empleados tienen un interés instintivo en maximizar estas redes para poder encontrar las mejores formas de hacer su trabajo, asimilar nuevos procesos y descubrir el mundo que los rodea. La esencia de dominar los conocimientos es “forjar y mantener buena comunicación en una red”. Cuando Marc Rosenberg (“pionero en el campo de la capacitación y el diseño”) desea aprender algo, dice: “Le pregunto a alguien. Me vinculo con las personas adecuadas que me pueden dar una respuesta”. Así se crea el aprendizaje real; no es sobre “qué saber”, sino “a quién conocer”. Los directores de recursos humanos, los supervisores de capacitación y otros gerentes deben ver a los empleados como “seres emocionales” y actuar en consecuencia. La gente no puede aprender si no está en buena condición mental y física, o si está angustiada. La meta de la empresa es establecer “una sociedad de conocimiento creativo” fundada en “la confianza, el reto, la autonomía, la relevancia, la inmersión, la pasión [y] el talento”. A medida que los empleados ven la satisfacción de sus colegas, crece vertiginosamente su productividad.

## Las palabras también importan

La gente obtiene mucha más información de ilustraciones que de palabras. Las imágenes son relevantes para todos y ayudan a aprender con mayor eficiencia. De acuerdo con el libro *Visual Language* de Robert E. Horn, emplear imágenes puede “mejorar la toma de decisiones, causar una mejor impresión, acortar reuniones, promover el consenso grupal y persuadir al público”. Pero, aun así, las palabras también son importantes. Christopher Locke, coautor de *El manifiesto Cluetrain*, señala que “los negocios son una conversación” y que los empleados con conocimientos deben entablar conversaciones interesantes entre ellos. En efecto, ellos “construyen el conocimiento” a través de sus pláticas. O, como menciona Tom Atlee, experto en inteligencia colectiva, “el diálogo es el aspecto central de la cointeligencia”. Una forma de involucrar a los empleados en conversaciones de aprendizaje valiosas es organizar un “Café mundial”. Reúna a las personas en una sala con varias mesas grandes con papel de rotafolio. Siéntelas en grupos, cada uno con un “anfitrión”. Pídale que discutan un tema de aprendizaje durante 10 minutos mientras toman notas en los manteles de papel. Luego, pida a los grupos (no a los anfitriones) que cambien de mesa y continúen la conversación con las notas del grupo anterior. Roten una vez más y luego compartan sus ideas. Descubrirán “patrones y conexiones” en los temas.

## “Comunidades de práctica”

Todos los profesionales pertenecen a comunidades de práctica: Grupos de iguales que comparten experiencias y aprenden unos de otros. Anthony Bourdain habla de cómo funcionan esas comunidades en *Confesiones de un chef*, una mirada interior sobre lo que es ser chef en un restaurante. Describe cómo los novatos aprenden al lado de los veteranos experimentados. Mediante la observación y la acción, no sólo aprenden a cocinar, sino a ser chefs, una actividad que abarca mucho más. Otros profesionales, artesanos y especialistas pueden adquirir las destrezas que necesitan en comunidades de práctica autoorganizadas que funcionan como colonias de hormigas o colmenas. Trabajar con esas comunidades incrementa el aprendizaje. Cisco Systems, el gigante de las redes computarizadas, usa equipos de comunidades de práctica en numerosas áreas técnicas.

## La Web y el aprendizaje electrónico

La Web es el mayor repositorio de información disponible, un recurso asombroso para el aprendizaje informal. Muchos negocios amplían el aprendizaje electrónico que ocurre automáticamente cuando la gente busca información en línea. Algunos capacitadores “mezclan” “el aprendizaje por computadora con el aprendizaje en aulas” de los empleados, pero el mejor método es el aprendizaje no mezclado: Cualquier combinación de tácticas que funciona mejor para un individuo o grupo de aprendizaje. En vez del término “mezcla”, considere el concepto de “interacción” personal – “alumno-contenido, alumno-alumno y alumno-infraestructura”. Vea Internet como un “no-taller” o “dispensador virtual de agua”. Gran parte del aprendizaje corporativo real ocurre cuando las personas interactúan al lado del dispensador de agua. Ahora, usted y su personal pueden aprender todo lo que deseen en línea (el dispensador virtual de agua de la Web) en un entorno en red, a su propio ritmo y de acuerdo con sus requerimientos.

“Aprender es como respirar, una parte tan arraigada de nuestras vidas que no somos conscientes de ella”.

**Se puede elegir entre muchos otros métodos de aprendizaje informal, incluyendo:**

- **“No-conferencias”** – Estas reuniones de negocios no estructuradas evitan los “conferenciantes principales”. Congregan a expertos, o “*geeks*”, para intercambiar ideas, pasarla bien, construir una “comunidad genuina” y dedicarse al “aprendizaje superior, o sea, al pensamiento innovador que proviene de la diversidad”. En algunas reuniones se usan entradas en *wikis* para hablar de nuevas ideas y generar más debate.
- **“Conversaciones valientes”** – Pfizer usa este taller, que tiene algunos aspectos del aprendizaje formal (un instructor), para facilitar la franqueza y la comunicación. Los participantes aprenden cómo hablar de problemas difíciles, una destreza que induce al aprendizaje informal.
- **“*Grokking*”** – Este término para el “reconocimiento instantáneo y holístico” proviene del clásico de la ciencia ficción de Robert A Heinlein, *Forastero en tierra extraña*. El uso de imágenes facilita enormemente este tipo de comprensión “empática”, “profunda” e inmediata.
- **“Narración de historias”** – Los seres humanos responden a las historias, que son “el zumbido de la colmena”; compartir las historias positivas es una poderosa “táctica de cambio”.

“Es momento de imponer menos y buscar más, de decidir menos desde arriba y más desde abajo, y de cumplir menos mecánicamente y crear más”.

Para alcanzar un equilibrio entre capacitación formal y aprendizaje informal, fomente más el segundo y menos la primera. Hacer un cambio de esta naturaleza no será fácil; los cambios de paradigma nunca lo son. Debe lidiar con políticos corporativos, “acaparadores de información”, vacas sagradas, reglas generales y la “forma de hacer aquí las cosas”. ¿Cómo cambiar las tácticas de aprendizaje frente al hábito y la oposición ciega? Acepte el consejo de Peter Drucker: “Enfóquese en oportunidades más que en problemas”. Cuando el fabricante de chips digitales, LSI Logic, cambió la capacitación en el aula por el aprendizaje informal, empezó simplemente por cerrar el departamento de capacitación y desplazar la visión de los ejecutivos hacia la administración del talento. La empresa designó un comité directivo de vicepresidentes que representaban cada una de las funciones profesionales importantes. En lugar de programas de capacitación formal, la empresa publicó “planes de desarrollo” en línea. Los empleados y gerentes ahora trabajan juntos para crear un plan de aprendizaje y decidir qué aptitudes específicas deben dominar individualmente los empleados. El plan puede incluir “aprendizaje en el trabajo, asesoría, libros y otros medios”. Tras cuatro años de este enfoque informal, la empresa está reincorporando un poco de capacitación formal, especialmente en “cumplimiento y certificación”, pero el aprendizaje informal sigue siendo la primera opción de LSI.

## “Alumnos independientes”

Cuando planea una iniciativa de aprendizaje informal para su empresa, piense en los empleados como alumnos independientes. No es necesario describir ni supervisar todo lo que hacen, sino crear un entorno laboral que aliente el aprendizaje autónomo y “provea nutrientes para el crecimiento”. Luego, “deje que la naturaleza siga su curso”. El aprendizaje informal no surge de la noche a la mañana y los caminos son distintos en cada empresa. Empezar por concentrarse en el largo plazo, incluyendo un presupuesto “multianual”. Simplifique todo. Organice el programa desde la perspectiva de los alumnos. Establezca un “consejo de aprendizaje” para generar una “estrategia de aprendizaje empresarial”. Use el precepto de “trabajo = aprendizaje, aprendizaje = trabajo” como base del programa de aprendizaje informal y luego salga y deje que sus empleados aprendan. Ellos sabrán exactamente qué hacer.

## Sobre el autor

**Jay Cross**, experto en aprendizaje para adultos, es columnista de la revista *Chief Learning Officer*; acuñó el término “*eLearning*” y es ex director ejecutivo de Elearning Forum.

---

---