

Aprendizaje en equipo

Superación de las trabas del aprendizaje

Autor: Moussiliou Alidou, DIRO Centre, Benin< dirobenin@yahoo.com>

Moussiliou Alidou, consultor independiente con sede en Benin, tiene muchos años de experiencia en el desarrollo de la capacidad, en colaboración con diversas organizaciones. En este artículo señala las barreras que obstan al aprendizaje en equipo y propone maneras de superarlas.

Las organizaciones de desarrollo están reconociendo cada vez más los beneficios del aprendizaje en equipo ?mediante la acción?, pues esto puede generar soluciones con mayores probabilidades de aplicación en la práctica, aunque éstas pueden suscitar sus propios problemas.

El aprendizaje en las organizaciones, en su mayor parte, ocurre fortuitamente. He colaborado en el pasado con un equipo de proyecto en Benin, utilizando el marco lógico (logframe) para planificar nuestras actividades e informar al respecto, pero nuestras necesidades de aprendizaje no se vincularon directamente con los objetivos del proyecto. El aprendizaje en equipo debe organizarse de manera sistemática, a partir de bien definidos objetivos, individuales y de todo el equipo. Los marcos de resultados pueden ser útiles para diseñar, estructurar y supervisar el proceso de aprendizaje.

La ventaja del aprendizaje en equipo es que los miembros pueden ayudarse entre sí, especialmente para resolver problemas. Pueden asumir una perspectiva objetiva y también pueden actuar como instructores, papel que no siempre se comprende bien. Por ejemplo: una asesora de desarrollo confió a sus colegas que, debido a un problema con un cliente, había decidido cancelar la relación. Los colegas le aconsejaron que la continuara y así le ofrecieron una solución improvisada, en lugar de ayudarla a establecer la causa del problema, de modo que se desperdició una oportunidad de aprender. Los colegas deben ayudarse recíprocamente a reflexionar sobre sus experiencias y a encontrar soluciones apropiadas, y así se da el aprendizaje en equipo.

En muchas organizaciones, otro obstáculo al aprendizaje es la falta de tiempo, que se relaciona con la falta de incentivos para aprender. El personal no tratará de aprender, a menos que esté seguro de que el esfuerzo necesario será valorado en igualdad de condiciones con otras actividades. Los ejecutivos deben aclarar que se espera que el personal aprenda y reflexione sobre su desempeño.

Las organizaciones suelen tratar de introducir reflexión y aprendizaje como parte de reuniones periódicas del personal, pero esto simplemente no da buenos resultados. Durante esas reuniones, la gente se apresta a la acción y no al aprendizaje. Las reuniones breves se prestan más a planificar actividades cotidianas; en cambio, la reflexión y el aprendizaje requieren

sesiones prolongadas, en que puedan examinarse a fondo los problemas. Combinar ambos tipos de reunión no es satisfactorio.

Obstáculos culturales al aprendizaje en equipo

Hay varios factores culturales que obstan al aprendizaje en equipo. En algunas sociedades, como Benin, la gente no tiende a compartir conocimientos y experiencias con los demás, y prefiere conservarlos. En otras culturas, los altos funcionarios tienen actitudes de distanciamiento respecto de los funcionarios con menores responsabilidades, con lo que dejan de lado oportunidades de actuar como mentores y ayudar a sus colegas jóvenes a aprender y desarrollarse.

La retroinformación se interpreta diferentemente en distintas culturas. En Malí, por ejemplo, se presupone que la retroinformación positiva alienta la arrogancia o las pretensiones de mando del destinatario; y solicitar apoyo o retroinformación puede considerarse un signo de debilidad.



Otra barrera cultural al aprendizaje, relacionada con la tradición oral, es la renuencia, o incluso el temor, a consignar las cuestiones por escrito. Se reconoce la importancia de documentar las experiencias para el aprendizaje colectivo, pero escasean las personas con buenas aptitudes para escribir. Durante varias misiones en el África occidental he solicitado a distintas personas que escribieran sobre sus experiencias, pero siempre respondían: ¿usted me oyó, y ahora puede colaborar, y poner por escrito lo que dije?. Es así como muchas buenas prácticas permanecen indocumentadas y los recién llegados están destinados a repetir los mismos errores.

Las organizaciones pueden adoptar varias medidas para superar esas barreras al aprendizaje. Pueden recompensar a los funcionarios que documentan sus experiencias. Pueden organizar talleres internos para desmitificar el proceso de escritura y enseñar al personal a redactar estudios de casos o informes sobre sus experiencias.

En las organizaciones más grandes hay oportunidades de que distintos equipos aprendan los unos de los otros. Quienes tienen acceso a la Internet también pueden aprender de otras organizaciones. Lamentablemente, las frecuentes actitudes de 'lo sabemos todo' suelen impedir beneficiarse con conocimientos accesibles. Los profesionales deben aprender que 'al igual que el fuego, el conocimiento se propaga por proximidad'.

Bibliografía

[International Development Research Centre \(IDRC\) Outcome Mapping](#)

E. de Haan (2005)

Learning with Colleagues: An Action Guide to Peer Consultation. Palgrave Macmillan.

M. Landsberg (2003)

The Tao of Coaching: Boosting your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those around You. Reseña.

G.F. Shea (1992)

Mentoring: A Guide to the Basics. Kogan Page.