



## El juego como alternativa de aprendizaje en organizaciones

### Playing as a learning alternative in organizations

Pablo Osorio [pablosorio@gmail.com](mailto:pablosorio@gmail.com)  
FUNDACIÓN RAÍCES



En las memorias de un importante encuentro sobre Educación Ambiental realizado en España leía lo que había sido la intervención del premio nóbel de economía alternativa Manfred Max-Neef. Este importantísimo teórico de la economía sostenía que en esta época actual hemos llegado a un punto donde hemos acumulado efectivamente mucho conocimiento -sabemos mucho, muchísimo- pero comprendemos muy poco. Es extraña esta sentencia viniendo de alguien para quien su vida es el conocimiento, sin embargo nos da una explicación bastante satisfactoria de lo que en verdad ocurre y sobre cuál es la diferencia entre saber y conocer:

"El saber es el producto del explicar y del describir, corresponde al reino de la ciencia y se puede acumular de manera formal a través de textos u otros sistemas. El comprender es mucho más, un acto de iluminación. Por ejemplo, puede haber una persona

que sepa todo, que haya estudiado todo lo que se puede saber desde una visión sociológica, teológica, antropológica, psicológica y hasta bioquímica sobre un fenómeno humano que se conoce con el nombre de amor. Sería una persona que sabe todo sobre el amor, pero nunca comprenderá lo que es el amor a menos que se enamore".

Me parece muy importante esta diferencia radical de enfoque que se podría presentar a la hora de diseñar cualquier proceso de formación y en cualquier contexto que se lo vaya a aplicar, pues partiendo de esta diferencia sería muy fácil caer en el simple traspaso de conocimientos de una persona a otra o de un manual a su lector y obviar un importante aspecto de "asumir" el aprendizaje, hacerse parte, de verdad interiorizar lo aprendido.

La diferencia es pues, que si nosotros queremos comprender sólo podemos, poder comprender aquello de lo cual logramos hacernos parte. Qué tiene que ver esto con el aprendizaje? Pues que tenemos que apuntar precisamente a un aprender que permita comprender, este comprender que implica hacerse parte. Y una solución real es que la formación ha de plantearse necesariamente como una aventura en que la persona debe ser impulsada a descubrir.

Mucho se puede decir sobre las posibilidades que tiene el ser humano a la hora de aprender, podemos hablar de nuestra capacidad cerebral por ejemplo y decir que el pensamiento humano se caracteriza, sobre todo, por su lógica. Pero es ya sabido que las posibilidades no terminan ahí, ahora sabemos que nos hemos centrado en el hemisferio izquierdo de nuestro cerebro, el lado racional, limitando el interaccionar de todo el conjunto cerebral, atomizando los conocimientos. Y es evidente; los dieciséis años o más que pasarnos doblados ante un pupitre de metal, aparentemente no tienen más objeto que inculcarnos una visión sumamente atomista de los conocimientos. Allí se nos pide que aprendamos datos de memoria, cifras, estadísticas, mediciones, clasificaciones, definiciones. Se nos evalúa por preguntas de falso o verdadero. Se hacen experimentos cuyo único fin es comprobar que lo que dice el libro es cierto, etc. El hemisferio cerebral derecho de los educandos, el hemisferio creativo, es subestimado por una educación que no valora lo afectivo, lo intuitivo, lo artístico. A los estudiantes no se les permite vivir los procesos de construcción del conocimiento necesarios que se dan si nos proponemos articular un pénsum cognoscitivo con uno vivencial.

Hace algunos años fui profesor de ecología para jóvenes de primero y segundo curso de un colegio de la ciudad; siempre tenía problemas con la

disciplina de mis alumnos, aunque me esforzara mucho en mis clases y para mí no parecieran realmente cansadas, todos mis alumnos aprovechaban el mínimo descuido que ofrecía para poder jugar. Siempre los sorprendía en los que para mí eran los juegos más ridículos del mundo. Por supuesto, la primera respuesta que uno tiene a la indisciplina que se toma incontrolable por las buenas es la represión. Castigué a muchos de mis alumnos aunque en el fondo sabía que era algo más, seguramente no estaba utilizando los métodos adecuados o no estaba aportando con las herramientas necesarias para que se diera un aprendizaje efectivo de todos.

Cuando ya terminaba el primer trimestre, y al ver que no podía hacer que dejen de distraerse con sus juegos, se me ocurrió inventarme juegos que tengan como finalidad implícita el aprendizaje de la materia. Funcionó excelentemente, en la mayoría de los casos en que se organizó estos juegos, todos los alumnos participaban activamente y como consecuencia los alumnos no se aburrían en mi clase, asimilaban el conocimiento y lo retenían con una facilidad increíble.

En el mismo año preparé una clase basada en el libro "El Mono Desnudo" de Desmond Morris, y me pareció interesante encontrar varias pautas científicas que el autor describía y que explicaba lo que había sucedido.

En lo referido a la exploración Morris nos habla de nuestras esferas creativas como aspectos que podemos desarrollar a lo largo de toda nuestra vida, de formas complejas y especializadas que nos ayudan a explorar y experimentar siempre con nuevos conocimientos. Anota también que si dejamos a un lado las funciones secundarias de estos procesos creativos (ganar dinero, conseguir una posición, etc.), surgen todas ellas, biológicamente, como prolongación en la vida adulta de pautas de juego infantiles o preinfantiles.

Esto se refiere básicamente a los sistemas adultos de comunicación e información que funcionan como "reglas del juego" de nuestras sociedades.

Pero en el mundo real no es tan fácil, estamos tan acostumbrados a una manera de concebir el aprendizaje y la formación, que cada vez que se presenta una nueva forma de hacer las cosas expresamos nuestro escepticismo, porque es más fácil pensar que las cosas suceden linealmente, que todo tiene su causa y su efecto y punto final. Pero tal parece que el verdadero método consiste en abrirse a un sinnúmero de posibilidades diferentes sin encasillarse en una en particular y más bien acoplarse a las necesidades del momento, del lugar y de las personas.

Exactamente igual sucede en las organizaciones, siempre que se manifiesta un problema se procede más bien a buscar soluciones instantáneas para atacar específicamente ese síntoma. Y se pone énfasis en el qué se ha de utilizar en lugar del cómo. Se buscan panaceas que impliquen un mínimo esfuerzo de interiorización del proceso, y más bien se restrinjan a soluciones «tangibles». (matrices, cronogramas, etc).

Oponiéndonos un poco a este proceso "normal", una alternativa viable sería que las organizaciones asuman procesos de aprendizaje constantes que les permitan estar preparadas para resolver sus problemas del día a día. Ahora, aquí es donde surgen dos cuestiones: ¿cómo incorporar un sentido de solución conjunta de problemas en las organizaciones?. Y, al momento de capacitar, ¿cómo lograr que la formación en estos aspectos, al parecer abstractos, se tome fácil de comunicar para los formadores, y fácil también de incorporar para las personas de las organizaciones?

La propuesta tiene que ver con la «oportunidad» que nos brindan las alternativas lúdicas en la capacitación de personal de las organizaciones para lograr una mayor interiorización de lo aprendido, además de mejor retentiva y habilidades de utilizarlo en su lugar de trabajo. Utilizando métodos y técnicas que estén relacionadas con la naturaleza exploratoria del ser humano, con su capacidad de asombro, con la facilidad que supone el aprendizaje en grupos, y que aproveche la «neofilia», ese amor por lo nuevo, natural del ser humano. Como respuesta los participantes comprenden experimentando y lo reafirman en sus organizaciones desarrollando lo aprendido. Sin que esto sea desequilibrante sino más bien potencie la formación dentro de una comprensión sistémica que le dé sentido a los fenómenos que ocurren en las organizaciones.

En este nuevo contexto de lo que significa el aprendizaje y la formación, habría que utilizar las cartas bajo la manga que ya nos habíamos olvidado que las teníamos; como ejemplos podemos anotar:

- Fortalecer y empoderar a los participantes para que se reconozcan importantes en sus intervenciones, generando un sentido de pertenencia positivo.
- Posibilitar el asombro, el maravillarse por descubrir, dentro de una comprensión sistémica que le dé sentido a todos los procesos que ocurren dentro de las organizaciones.
- Motivar el paso de la comprensión por y para la acción.

Los que creemos en este proceso, apostamos a que sí es posible, a que dando los insumos necesarios a las organizaciones (inputs), el resultado de aprendizaje será el adecuado (outputs), y además, en una actitud bastante Rogeriana, confiamos en que la gente que forma parte de esas organizaciones será la encargada de desarrollar estos resultados.

No es ciertamente una propuesta sencilla de realizar, hay que tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de proponer un proceso de formación con estas peculiaridades. Robert Dilts, un experto en aprendizaje dinámico nos dice: «las estrategias de aprendizaje que más os servirán para aprender mejor serán las que más predispuestos estéis a compartir con otros», es decir que los ejercicios que utilicemos deberían ser abordados en un entorno de «aprendizaje en colaboración». Este puede ser el primer requerimiento para hacernos como formadores. Valorar la importancia de involucrar a la mayor cantidad de personas en el proceso de formación dentro de las organizaciones.

Hay muchos grandes problemas que merecen grandes soluciones, pero uno acaba dándose cuenta de que para resolver los grandes problemas se precisan también muchas pequeñas soluciones. Mientras más diversidad seamos capaces de expandir, menos vulnerables serán nuestros sistemas y más posibilidades de que haya más personas alertas para descubrir y, en consecuencia para comprender.

En segundo lugar es importante integrar al grupo, y en algunos casos consolidar uno. Esto nos permitirá lograr ese aprendizaje en colaboración de que nos habla Robert Dilts, pues es mucho más fácil asimilar los conocimientos en equipo que individualmente, además que preparará el camino para las dinámicas de aprendizaje. El grupo como tal nos permitirá mejorar el compromiso de los participantes. Kurt Lewin nos habla sobre la importancia que tiene un grupo establecido sobre los motivos de sus integrantes, tanto es así que no existe una separación clara entre las metas del grupo y los propósitos de sus integrantes. Es por esta razón por lo que resulta más fácil inducir el cambio a través de los grupos que directamente a través del individuo.

Todas estas alternativas lúdicas tienen que aportar, como un objetivo transversal, hacia un profundo trabajo de consolidación grupal. Estimular el posterior buen desenvolvimiento del grupo como tal. Los aspectos fundamentales a tomarse en cuenta serán aquellos potenciadores del trabajo conjunto, del aprendizaje permanente como finalidad en sí misma para las organizaciones.

Una vez que exista una consolidación grupal, por medio de dinámicas, permitiendo el asombro en los participantes, el grupo mismo se irá fortaleciendo en métodos y herramientas necesarias para su crecimiento: el trabajo en equipo, el análisis y resolución conjunta de problemas, la resolución de conflictos internos y la promoción de nuevas ideas, su desarrollo, evaluación y seguimiento.

Desde aquella experiencia en el colegio, cada vez que se ha presentado la oportunidad de estar al frente de un proceso de capacitación a organizaciones, he optado por alternativas lúdicas, de juego, que inviten a la acción, o que al menos simulen el mundo real, con sus miles de factores que tomar en cuenta a la hora de resolver problemas o gestionar nuevas ideas.

El mundo de la lúdica es infinito, todo está por inventarse todavía, y eso es maravilloso, nos da todas las posibilidades de ser creativos con la gente que capacitamos. Sin embargo hay que tomar en cuenta algunas cosas que estamos dejando de lado. Por ejemplo el hecho de que me atreví a escribir sobre la lúdica en un país que gusta mucho del juego, en una cultura donde el juego es bien visto, que se estimula social e informalmente y que las personas más extrovertidas y dinámicas, por lo general tienen especial simpatía de sus prójimos. Algo que fuera imposible de tolerar en otros contextos culturales. Ahí es donde radica el primer elemento a considerar: "Los elementos culturales del juego". Y es que más bien tendríamos que aprovechar la oportunidad que nos brinda nuestra cultura con respecto a la motivación que siente por el juego, esta sería otra razón más para optar por alternativas lúdicas a la hora de capacitar.

Talvez un peligro que encierra el manejo de alternativas lúdicas sería la facilidad para desviarse de su objetivo de aprendizaje y utilizar al juego como un espacio de diversión y esparcimiento sin canalizar el trabajo hacia un objetivo de aprendizaje. Esto puede darse cuando el facilitador no tiene claros sus objetivos de capacitación, es muy sencillo dejarse llevar por lo dinámico de la experiencia y perder de vista lo esencial. Para no caer en esta trampa es conveniente invertir una buena cantidad y calidad de trabajo en el diseño del proceso.

En definitiva podría decir que las alternativas lúdicas funcionan en la medida en que creamos en ellas, en que invirtamos de verdad nuestras energías en lograr que este método dé resultado. Podría decir que funciona sólo si eres un creyente.