

# Facilitación de espacios de aprendizaje.

Habilidades, conocimiento y escucha como herramientas de aprendizaje en las organizaciones.

## *Resumen*

*Esta sección presenta un resumen o Abstract del artículo. Se expone el tema principal, el trabajo y conclusiones o resultados. La idea general es que sea un artículo riguroso sin ser técnicamente desafiante a leer. La idea principal es vender el “know-how” de ematrix y sus resultados.*

Daniel Venegas Bocić

El aprendizaje organizacional es el proceso de crear, retener y transferir conocimiento dentro de una organización. Una organización mejora a lo largo del tiempo al ganar experiencia, desde la cual es capaz de crear conocimiento. Al crear conocimiento desde la experiencia se está adquiriendo un conocimiento explícito a partir de un conocimiento tácito, este último, en el campo de la gestión del conocimiento se refiere a aquel que únicamente la persona u organización conoce y que es difícil explicar a otra persona.

Sin embargo, no es posible buscar y adquirir nuevo conocimiento (explícito) a menos que se tome conciencia y reconozca que no se sabe, un proceso interno que muchas veces resulta difícil. Dado lo anterior, se hace necesario en cualquier proyecto de aprendizaje el generar un marco de confianza y un espacio apto para el aprendizaje en el cual sea posible practicar con un bajo riesgo, donde los errores no tengan mayores consecuencias y donde se pueda repetir acciones o experimentar a distintas velocidades.

Se busca así que el proceso de desarrollo, de cambio organizacional y/o de aprendizaje se dé en un terreno o espacio cuidado. En este sentido y como facilitadores de dichos espacios, uno de los elementos clave para lograr este entorno cuidado de aprendizaje es el identificar y comprender el espacio interno desde el cual actuamos.

## La Teoría “U”

La teoría U identifica 4 “estructuras de ámbitos de atención que se trasladan en cuatro maneras diferentes de actuar (...) afectan no sólo la manera como escuchamos, sino también cómo los miembros de un grupo se comunican los unos a los otros y cómo las instituciones dan forma a sus geometrías de poder.” (O. Scharmer, Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge). En simple, estos ámbitos desde donde actuamos se definen según su origen:

- 1) desde el yo (viejo mundo);
- 2) desde el aquello (mundo actual);
- 3) desde el tú (mundo actual)
- 4) desde el mejor futuro posible.

Al trabajar con organizaciones y sostener sus espacios de aprendizaje, los facilitadores lideran el proceso buscando en un principio reconocer los hábitos estructurales que determinan el cómo se presta atención en la organización y, más adelante, con foco en modificar la manera como los individuos prestan atención a su contexto dentro de la organización y posteriormente cómo responden a éste.

En este sentido, es esencial que el facilitador trabaje constantemente su habilidad de escuchar, baje su propio ritmo para entender las realidades individuales de cada uno de los participantes del proceso y así ver con las distintas perspectivas del grupo. Así, las formas particulares de escuchar que resultan más generativas para estos procesos son la escucha empática y la escucha generativa.

La escucha empática es aquella en la cual reconozco estar al frente de un ser humano y soy capaz de atender y acoger la historia de un ser vivo y en evolución (el “mundo-tu”). Para lo anterior debemos tener un corazón abierto, el cual nos otorga la capacidad de empatía de conectarnos directamente con otra persona desde adentro.

---

*“...los facilitadores lideran el proceso buscando en un principio reconocer los hábitos estructurales que determinan el cómo se presta atención en la organización...”*

---

El último nivel de escucha es la escucha generativa. Esta clase de escucha se mueve más allá del campo actual y nos conecta a una esfera aún más profunda de lo que emerge. En palabras de Otto Scharmer, "es escuchar desde el campo emergente de posibilidades futuras. Este nivel de escucha requiere que accedamos no solo a nuestro corazón abierto, pero también a nuestra intención abierta – nuestra capacidad de conectarnos con las más altas posibilidades futuras que pueden emerger." En este tipo de escucha estamos abiertos a lo que está por venir y, a la vez, a construir una realidad diferente, lo que apoya el actuar desde el más alto futuro posible que busca emerger. En este último punto hablamos de actualizar potenciales disponibles.



Los campos de práctica en los cuales se dan estos tipos de escucha por parte del o de los facilitadores son fundamentales para el aprendizaje, en particular si se logra generar que los equipos u organizaciones logren a la vez acceder a ellos.

En **ematrix** apoyamos procesos organizacionales de innovación y aprendizaje ya que creemos que todos somos portadores de conocimiento valioso y que la escucha atenta hacia cada uno de estos portadores nos acerca a una inteligencia colectiva que permite los cambios organizacionales necesarios en la actualidad, donde la constante es el cambio, lo más útil no es saber cómo hacer algo específico (ya que las prácticas quedan obsoletas con el progreso del conocimiento), sino desarrollar la capacidad de aprender.

### Acerca del Autor

Daniel Venegas Botic, Ingeniero Civil Industrial de Universidad Técnica Federico Santa María. Diplomado Normas Internacionales de Información financiera IFRS, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

Enfocado en trabajos de Consultoría y Facilitación a empresas y organizaciones sin fines de lucro.

