¿Por qué aprender no cambia el comportamiento?

Luego de investigar por qué los incidentes se repiten, la pregunta cambió de lugar: dejó de estar en el expediente y empezó a estar en la persona que decide bajo presión.

MG. FERNANDO M. MERLO · AGOSTO 2026

APERTURA

Sobre este cuaderno

El primer cuaderno de esta serie terminó en un lugar incómodo: habíamos descartado que el patrón detrás de la recurrencia de incidentes fuera técnico, cognitivo o motivacional, y todavía no sabíamos cómo nombrar lo que quedaba. Alguien que vive estos procesos desde adentro lo resumió mejor de lo que nosotros mismos lo habíamos hecho: «entramos en piloto automático». La urgencia operativa empuja a resolver lo técnico, cerrar el expediente y seguir — y en ese movimiento se pierde la película completa.

Esa frase es el punto de partida de este segundo cuaderno. Detrás de ella hay una pregunta que la investigación original ya tenía formulada desde el inicio, antes incluso de encontrar el primer patrón recurrente:

¿Por qué aprender no cambia el comportamiento?

No es una pregunta retórica. Las personas involucradas en los incidentes que analizamos sabían el procedimiento correcto. Lo habían aprendido, muchas veces más de una vez, en capacitaciones que cumplían con todos los estándares. Y sin embargo, bajo presión, actuaban distinto a como habían aprendido.

Este cuaderno no resuelve esa pregunta. La agranda.

CAPÍTULO 01

01

El momento que ningún procedimiento mira

Todo sistema de gestión asume una cadena simple: si la persona sabe el procedimiento correcto, y tiene la voluntad de cumplirlo, entonces lo va a ejecutar. Capacitar es, en ese esquema, sinónimo de prevenir. Si el incidente se repite, la respuesta lógica es capacitar de nuevo — con más detalle, con más frecuencia.

Pero esa cadena tiene un eslabón que ningún expediente de incidente registra: el momento exacto en el que la persona decide qué hacer, bajo presión de tiempo, con información incompleta, y con la memoria de cómo se hicieron las cosas la última vez — no de cómo dice el procedimiento que deben hacerse.

Ese momento no es un fallo de conocimiento. Es otra cosa: la persona sabe una cosa y hace otra, y ninguna de las dos es irracional. Es racional saber el procedimiento en el aula, donde no hay presión. Y es igual de racional, bajo presión real, recurrir al patrón que la experiencia — la propia y la de sus colegas — le enseñó que funciona.

Aquí es donde la pregunta original empieza a mostrar su forma. No preguntamos si la persona aprendió. Preguntamos qué pasa entre que aprende y que actúa — y qué tan poco sabemos, como organizaciones, sobre ese espacio intermedio.

La literatura sobre aprendizaje organizacional distingue entre conocimiento declarativo — saber que algo es así — y conocimiento procedimental bajo presión — hacer algo cuando importa. La capacitación tradicional entrena casi exclusivamente el primero. El segundo se construye en otro lugar: en la cultura informal, en lo que el equipo modela entre sí, en los atajos que sobreviven porque nunca produjeron un incidente — hasta que lo hacen.

Si esto es cierto, entonces medir el aprendizaje por lo que la persona puede repetir en un examen no mide nada de lo que realmente importa cuando la presión aparece.

Sabíamos el procedimiento.
Hicimos otra cosa.
Y las dos decisiones tenían sentido.

CAPÍTULO 02

02

Por qué ninguna disciplina lo reclama

El cuaderno anterior dejó una lista abierta: el patrón no es seguridad, no es calidad, no es cultura — al menos no en el sentido en que esas palabras suelen usarse. Vale la pena entender por qué.

Los sistemas de gestión de seguridad y calidad verifican que el procedimiento existe, que la persona fue capacitada, y que la acción correctiva se cerró. Verifican la cadena hasta el aula. No pueden, por diseño, verificar lo que ocurre en el momento de la decisión real, porque ese momento no deja registro hasta que algo sale mal. Los programas de cultura organizacional sí miran el comportamiento, pero de forma agregada — miden la temperatura general de la sala, no la decisión puntual que se toma dentro de ella.

El investigador Sidney Dekker viene señalando, desde hace más de una década, una idea incómoda para cualquier sistema basado en cumplimiento: la seguridad no la produce la adherencia al procedimiento, sino la capacidad de entender por qué, en el momento real, adherirse dejó de parecer la opción correcta. Mirar «de otra manera» — *safety differently*, en sus propios términos — significa mirar el comportamiento bajo presión como fuente de información, no como síntoma a corregir.

Esto ubica el problema en un territorio que ninguna disciplina reclama del todo como propio: no es HSE, porque HSE audita cumplimiento. No es un LMS (*Learning Management System*, la plataforma de capacitación), porque un LMS mide si la persona aprobó el curso. No es cultura, porque cultura describe el promedio, no el instante. Es la distancia entre lo que la organización sabe y lo que hace cuando más importa — y esa distancia, hasta ahora, no tiene dueño.

FIGURA 02

Lo que cada disciplina alcanza a ver



Fig. 02 — Cada disciplina cubre un tramo de la cadena. Ninguna llega al momento donde la decisión realmente ocurre.

Ninguna de estas disciplinas está mal diseñada: hace exactamente lo que fue construida para hacer. El problema es que ese momento — el de la decisión bajo presión — cae, sistemáticamente, en el espacio entre ellas.

CAPÍTULO 03

03

La pregunta que aprender no responde

Volvamos a la pregunta que abrió este cuaderno: ¿por qué aprender no cambia el comportamiento? Después de dos cuadernos, todavía no tenemos una respuesta cerrada — y, como dijimos en el primero, no vamos a inventar una antes de tiempo.

Pero ahora sabemos algo más que al principio: aprender y actuar no son la misma capacidad, aunque los sistemas de gestión los traten como si lo fueran. Y la distancia entre ambos no vive en ningún tablero de indicadores que hoy conozcamos.

Nombrar esa distancia — decir con precisión qué es la capacidad que falta — es la pregunta que queda pendiente. Este cuaderno no la va a responder todavía. Pero, a diferencia del primero, ya no estamos describiendo un patrón sin forma. Estamos empezando a ver su contorno.

¿Por qué aprender no cambia el comportamiento?

Encontramos el momento que ningún procedimiento mira.

Hoy no encontramos una disciplina que tome ese momento como su objeto principal de estudio.

Aprender y actuar no son la misma capacidad.

Esa distancia todavía no tiene nombre.

Continúa...

Este cuaderno no cierra la pregunta: la acerca a la organización que lo leyó.

La pregunta que sigue no es cuánto aprendió tu equipo, sino qué tan lejos está ese aprendizaje del momento en que realmente decide.

ANTES DE CERRAR

Este es el segundo cuaderno de una serie sobre el futuro del aprendizaje organizacional.

Después del primero, alguien que vive estos procesos desde adentro me devolvió una idea que terminó dándole forma a este cuaderno: habló de «piloto automático», de la urgencia operativa que empuja a cerrar el expediente sin mirar la película completa. Si esa frase también te resuena, quiero conocer tu versión.

¿En qué momento tu equipo sabe exactamente qué hacer — y aun así, bajo presión, hace otra cosa?

Podés responder en los comentarios de la publicación o escribirme por mensaje privado.

Este Cuaderno no está terminado cuando se publica.
Está terminado cuando deja una mejor pregunta.

REFERENCIAS

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.* Addison-Wesley.

Dekker, S. (2014). *Safety Differently: Human Factors for a New Era* (2nd ed.). CRC Press.