



¿Usted “ya sabe”?

El desafío del Aprendizaje

Segundos antes de entrar a la reunión de seguimiento con el Gerente de Operaciones, dos jefes de equipo hablaban en el pasillo, Juan le dice a Nicolás:
- Hoy preferiría “ver” un sermón que “escuchar uno” -.

Quisiera comenzar esta nota por los motivos que me impulsaron a escribirla y sobre los cuales aun hoy me sigo preguntando como resolverlos de una manera mas eficaz. Como Profesional de la Educación Ejecutiva en temas de Management, y después de muchas horas de lectura (lo que dicen los expertos sobre el tema) y de trabajo de campo, debo realizar un reconocimiento forzoso: “Apenas, entre un 10% y un 30% de lo aprendido en un curso se aplica luego en el trabajo”

Esta Nota intentara ser un “punta pie” reflexivo sobre este “conflicto de performance”:

- ¿Qué esta pasando con las metodologías tradicionales de aprendizaje?
- ¿Qué nos esta faltando a los profesores para mejorar este score?
- ¿Qué les esta faltando a los participantes de los cursos de Management para mejorar ese nivel de Transferencia?

¿O será que tendremos que aceptar, que este es un “nivel aceptable” de eficacia de la educación ejecutiva?

Una nueva manera de “ver” el aprendizaje en la empresa.

La oferta existente para el aprendizaje se ha transformado en una provisión de herramientas lógicas, administrativas o técnicas que cada participante “se lleva”, para usar cuando el “contexto” empresario se lo permita. Según la definición tradicional, esta “caja de herramientas” es externa a su portador.

En las aulas de formación gerencial se escucha muy a menudo el reclamo “aquí, en el aula - dentro de un contexto protegido- es sencillo, pero allá, en la realidad, es mucho más difícil”. Desde esta forma de ver el aprendizaje, la formación gerencial es válida “cuando es aplicable”. Y la “aplicabilidad” es un juicio que cada portador del entrenamiento pondrá en juego, condicionando así sus acciones futuras.

Teniendo en cuenta los tiempos que corren, creemos que la función gerencial se acerca más a la de generar nuevas realidades, que a la de administrar la que existe.

Creemos que la diferencia está más en la capacidad de los ejecutivos de **comprometerse con futuros distintos**, que solo con el conocimiento específico de herramientas, que lleven a sostener o mejorar los resultados que se están logrando.

En los texto de Management, hay muchas definiciones de lo que es “Aprender”, les presento la que a mi criterio tiene mayores posibilidades de generar “estas” nuevas acciones en el individuo.



Esta definición del aprendizaje no se refiere a la “verdad sobre el tema”, sino a una visión con lentes de “efectividad”:

Aprender es incorporar a “la persona” nuevas habilidades, en un cierto entorno, para el logro de objetivos que antes se hallaban fuera de su alcance. Se basa en la acción y se mide por su efectividad.

La única prueba de haber aprendido es la producción de “resultados distintos y efectivos”.

Desde esta “manera de ver” el aprendizaje, cambia el foco del aprendizaje tradicional, centrado en las técnicas y las herramientas “que se llevan”, para introducirnos en un nuevo terreno, el “adentro de la persona”, en su capacidad o incapacidad para aprender y desaprender.

Desde este nuevo punto de vista llegó el momento de preguntarnos: ¿Que “grado de compromiso” tiene cada uno de nosotros con su habilidad de Aprender a Aprender?

“Para sobrevivir debemos aplicar lo que hemos aprendido de la experiencia, pero para crecer tenemos que superar constantemente lo que hemos aprendido en el pasado”. Brad Blanton.

En las organizaciones empresariales ya se habla del “aprender a aprender” como una ventaja competitiva. Ahora si realmente consideramos al Aprender a Aprender una MetaHabilidad de todo ejecutivo, y queremos considerar “comprometer nuestro ser” en el proceso de cambio que implica cambiar “el adentro”, entonces estaremos preparados para comenzar a hacernos nuevas preguntas:

- Considere esta frase: “La dificultad no reside en las nuevas ideas, sino en escapar de las viejas”. ¿Nos hace falta hacer algunos cambios a nivel de los paradigmas (nuestras formas de pensar y entender el mundo) que nos gobiernan para tener una adecuada apertura al aprendizaje?
- ¿Debemos reconocer algunas “trabas” personales en el Proceso de Aprender? (Les llamaremos los Enemigos del Aprendizaje)
- ¿Nos falta habilidad para elegir un adecuado “contexto” de aprendizaje para facilitar el Proceso?

A esta altura, queda claro que estos son “desafíos personales” y por lo tanto indelegables en el ejecutivo de la Era del Conocimiento.

La Apertura al Aprendizaje

Había dos niños que patinaban sobre una laguna congelada. Era una tarde nublada y fría, pero los niños jugaban sin preocupación. Cuando de pronto, el hielo se reventó y uno de los niños cayó al agua.

El otro niño viendo que su amiguito se ahogaba debajo del hielo, tomó una piedra y empezó a golpear con todas sus fuerzas hasta que logró quebrarlo y así salvar a su amigo.

Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido, se preguntaron: Cómo lo hizo? El hielo está muy grueso, es imposible que lo haya podido quebrar con esa piedra y sus manos tan pequeñas!!!!

En ese instante apareció un anciano y dijo: "Yo se como lo hizo"..



*¿Cómo?... Le preguntaron al anciano y el contestó:
"No había nadie a su alrededor para decirle que no podía hacerlo"*

La **apertura al aprendizaje** se produce cuando comienzo a “vivir”, primero en forma consciente y luego en forma inconsciente uno o mas de los principios que enumero a continuación:

1. Cuando “elijo” reconocer que hay cosas que no sé . Ahora mismo pregúntate: ¿En que áreas no te permites reconocer lo que no conoces? o ¿En que áreas te resulta más difícil estar abierto al aprendizaje y declarar que no sabes?
2. Desarrollo una capacidad para salir de mis propias creencias (“esto no es para mí”, “yo no soy bueno para eso”, “yo no puedo”). ¿Cuáles son las creencias que te están limitando? o ¿Qué es lo que piensas que ya no es para ti dada la persona que eres?
3. Diferencio los juicios sobre mis acciones, de los juicios sobre mi ser. Por ejemplo: No tengo confianza en mi habilidad de hablar en público en lugar de pensar no tengo confianza en mí. La primer postura me abre a la búsqueda del aprendizaje de la competencia que declaro no saber mientras que la segunda postura desvaloriza la persona que soy. ¿En que áreas colapsas los juicios acerca de tus tareas con los juicios acerca de tu ser?
4. Me doy cuenta que otros saben más que yo en algunos temas y me abro a la posibilidad de pedir ayuda y permitir que otros me enseñen.
5. ¿Me doy cuenta que hay temas que ni siquiera “se que no se” y que quizás sean fundamentales para mi desarrollo Profesional?. Las llamaremos áreas de ceguera cognitiva.
6. Entiendo que el aprendizaje es un proceso que lleva su tiempo y que muchas veces me hace transitar por “espacios de ambigüedad y de inseguridad” donde la clave pasa por desarrollar la “paciencia” y la “seguridad” en el proceso de cambio.
7. **Me brindo un espacio de tiempo, para que mi pensamiento pueda transitar ciertas áreas con serenidad y flexibilidad, a pesar de la insatisfacción que genera la incertidumbre de no tener “la” respuesta. ¿En cuáles que “aun” no puedes?. ¿Te das cuenta que en dichas áreas ya no estas aprendiendo? ¿Son estas áreas importantes para tu efectividad profesional o ejecutiva?**
8. Tengo confianza en mi mismo para relacionarme con lo nuevo o lo desconocido, dándole la posibilidad de verlo “como nuevo”, es decir sin relacionarlo con lo conocido, de forma de “darle tiempo” para descubrir algo nuevo allí, en lugar de acomodarlo rápidamente a lo que ya se. Lo cual, es nuestro proceso habitual.
9. Poseo una actitud que me permita cuestionar “la certeza de mis ideas” y tratarme con amor cuando cometo errores. ¿Te encuentras a menudo defendiendo “tus puntos de vista” como si fueran la verdad y no tu interpretación?
10. Por ultimo, esto te sonara raro, pero paradójicamente puede ser lo mas importante: **ERES CAPAZ DE DESARROLLAR TU CAPACIDAD DE DESAPRENDER LO**



APRENDIDO HASTA AHORA. ¿Puedes aprender de tus errores y considerarlos tus maestros?

Si en alguna de estas áreas te sientes “mas flojo” o simplemente si piensas que en alguna de ellas puedes encontrar un campo de aprendizaje, entonces comprométete a buscar ayuda.

Antes de pasar al próximo tema, deja por un minuto de pensar estas consigna para ti, y por un momento “sube al balcón” (cambia de plano) y piensa en las personas que diriges o en aquellas sobre las que posees una influencia importante. ¿Estas generando o facilitando un contexto donde exista para ellas o ellos la posibilidad de Aprender a Aprender? ¿Puedes “elegir” declararte responsable de esto? ¿Puede ser esta, la habilidad de generar contexto adecuados para el aprendizaje, un nuevo campo de aprendizaje que elijas?

El Proceso de Cambio en la Persona

No podemos separar entonces, “aprendizaje” de “resultados sin precedentes” en las personas. Postulamos que si no hubo aprendizaje, entonces solo se almaceno información. Mirando el contexto del aprendizaje, cabe aquí presentar los dos motivos o motores principales del aprendizaje de las personas:

1. Su compromiso a Aprender a Aprender sistemáticamente (motivo proactivo)
2. Los desafíos ambientales externos (las famosas circunstancias, que aunque son un motivo reactivo, tienen una presencia innegable en la vida de todos nosotros)

¿En cual de ellos te encuentras mas a menudo?

Centrémonos por un momento en los desafíos que nos pone la vida cotidiana, y pensemos: ¿De que depende los resultados de “las respuestas” que damos a los mismos?

Resultado = Capacidad de Crear Nuevas Respuestas - Nivel del Desafío Ambiental

Presentado el contexto entonces, **el primer paso** en el proceso de aprender es “reconocer la brecha” o la ignorancia, en los campos de interés de cada individuo, esta brecha puede identificarse como una realidad insatisfactoria o como la incapacidad de alcanzar una visión.

Luego si es posible, encuentre un contexto donde poder declarar su ignorancia. Esto lo lleva a sentirse aprendiz. Recuerde, siempre estamos hablando de “dominios” específicos. En contra posición, El sabelotodo no ve “su ignorancia” como parte del problema. El precio que paga es su impotencia. En cambio el que se siente “aprendiz”, puede dar el **segundo paso** en el proceso que es asumir su responsabilidad frente a las circunstancias de su ignorancia. Y hacer algo al respecto, es decir actuar de forma comprometida con su aprendizaje en ese dominio. También paga un precio: Ser responsable de su entrenamiento. Paradójicamente sentirse “aprendiz todo el tiempo” también habla del grado de madurez emocional de la persona y de su Profesionalidad en los días de cambio permanente que nos toca vivir.

Vale la pena en este punto aclarar que “estar comprometido” a aprender es una elección posible “entre otras”, como la que suele, verse mucho en la empresa, la de “Fingir saber”.

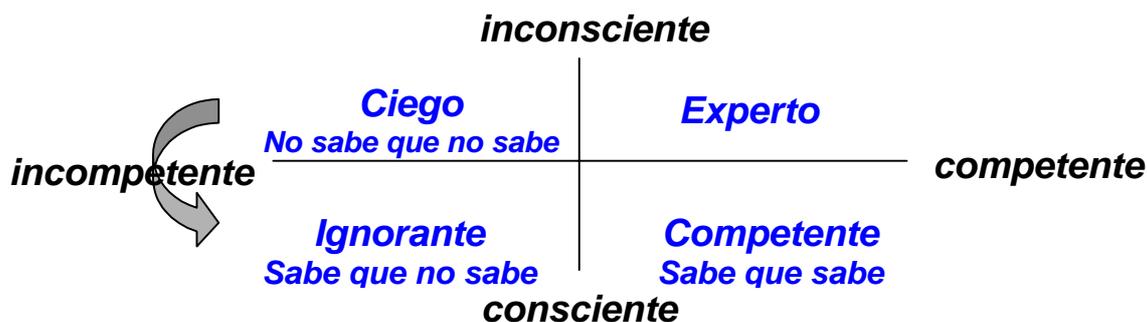


Antes de pasar al escalón siguiente, permítame volver a su función como Líder de un grupo, piense en lo difícil que le resulta hoy en día a sus colaboradores el reconocer que “no saben hacer algo”, en las organizaciones nos pagan “por hacer” y no por “no saber”, en mercado competitivos todo cambia a alta velocidad, pero para aprender primero hay que reconocer que no se sabe. Paradójico, no?. Tenga en cuenta este contrasentido cuando piense en crear un contexto adecuado para su grupo.

El **tercer paso** es declarar que “alguien” será mi maestro (entrenador en nuestros términos). El otro no es mi maestro “per se” (por naturaleza), sino que “tu lo declaras” maestro en un determinado dominio.

Luego, declarar “quiero aprender” es fundamental. Hicimos miles de cursos y puede no haber quedado nada, porque no le dimos la autoridad al maestro para enseñarnos y de ese modo generar una escucha para el aprendizaje.

En el diagrama siguiente podemos ver el camino que recorre el aprendiz en cada dominio para el cual se “declara ignorante”. (comenzando por la ceguera cognitiva, el no saber que no se).



Ya se preguntó: ¿En que áreas de su desempeño laboral está Ud. ciego aún?.

La sociedad de la información que estamos construyendo, hace que al igual que las máquinas que no se actualizan, las personas que no Aprenden a Crear nuevas respuestas a los desafíos presentes se queden obsoletas. Por ello que **el cuarto paso** para del proceso, es sistematizar mi capacidad para aprender, creemos que esto se logra bajándole las barreras “en forma permanente” a nuestros Enemigos del Aprendizaje. Identifica los tuyos y trabaja sobre ellos.

Los Enemigos del Aprendizaje

Hay algunas facetas en las que desarrollamos resistencia al aprendizaje y nos cuesta prestar suficiente atención a la idea de que “el futuro pertenece a aquellos que saben como ampliar continuamente el aprendizaje”.

Llamamos a estas "resistencias" Enemigos del Aprendizaje y me gustaría compartir con Uds. algunas de las mas frecuentes, con el objetivo que se “encuentren en ellas” y busquen la manera de convertirlas en una oportunidad de aprendizaje para vuestras vidas.

Los enemigos del aprendizaje mas frecuentes



- 1. Incapacidad o miedo a decir "No sé".** Referimos todo lo escuchado a nuestras experiencias pasadas. Nos cuesta reconocer que hay cosas que no sabemos creyendo que deberíamos saber. Cuando decimos yo ya sé y prácticamente no escuchamos lo que el otro está diciendo. Cuando alguien dice una palabra que desconocemos pero la dejamos pasar porque no queremos que se de cuenta. "Yo ya lo sé" nos cierra a supuestos diferentes a los conocidos.
- 2. El facilismo de considerarse la víctima y culpar a los factores "externos" a la persona, de las causas de los problemas que enfrentamos y no podemos resolver.**
- 3. Dado como soy no puedo aprender eso.** O nos consideramos demasiado grandes o demasiado chicos. O pensamos que determinado aprendizaje no es para nosotros dado la persona que somos. O que no tenemos el cuerpo necesario o la altura necesaria o Etc. Etc. Esto es muy complicado para mí. Yo no puedo. No es mi momento. Estas son algunas de las declaraciones que nos impiden abrirnos al aprendizaje de lo nuevo.
- 4. El fenómeno de la ceguera cognitiva.** Cuando no sabemos que no sabemos. Para poder aprender hace falta una declaración de ignorancia. La ignorancia no es lo opuesto al aprendizaje. Postulamos que la ignorancia es el "umbral del aprendizaje"
- 5. Querer tenerlo todo claro todo el tiempo.** Cualquier momento de confusión o incertidumbre es evitado a toda costa. No estar abierto a admitir que para llegar a saber pasamos por el no saber y que para llegar a la luz hay trechos de oscuridad. Se muestra como una adicción a tener siempre la respuesta (por acceder a la gratificación inmediata).
- 6. Tener adicción a las respuestas.** Debemos enamorarnos nuevamente de las preguntas, que son las que abren caminos. En la escuela nos hicieron adictos a tener la "respuesta", premiando la respuesta "correcta". Debemos acostumbrarnos a "quedarnos en las preguntas" y a ir encontrando distintas "mejores respuestas", que nos hagan cada día mas efectivos. Esto no significa que me quedo solo en la pregunta y no actúo (decido), cuando debo tomar una decisión, lo hago con la mejor respuesta que tengo "en ese momento". Lo que no debo hacer es quedarme entrampado en creer que "esa es la mejor respuesta", es posible que con otros tiempos e información encuentre una mejor respuesta. Esto tampoco invalida la decisión anterior.
- 7. No asignarle prioridad al aprendizaje.** (No tengo tiempo). Soy víctima de la vorágine cotidiana y el mundo no me deja aprender. No me muestro responsable frente al aprendizaje. Cuando "culpo" al otro o a alguien, por lo que me pasa, inmediatamente pierdo el poder de hacer algo para cambiarlo, ya que le entrego el poder al "otro".
- 8. La incapacidad de desaprender.** Pensamos que si funcionó bien hasta ahora lo va a seguir haciendo. Esto pasa por no poder cuestionarnos lo aprendido, por no poder tener otra mirada hacia lo que ya sabemos. Pensemos que a la industria automotriz americana le tomo 8 años hacer el cambio del auto grande al auto chico que imponía Japón, 8 años para desaprender. ¿A Ud. cuanto le costará?
- 9. Olvidarse que el cuerpo y la emoción juegan un rol clave.** El aprendizaje, o sea la acción, ocurre en el cuerpo, en nuestro comportamiento y en nuestra capacidad de incorporar nuevas competencias como parte del repertorio de acciones posibles. El aprendizaje ocurre cuando, en forma inconsciente accionamos lo nuevo de manera recurrente. Piense por un minuto en los momentos en los que aprendió a manejar y



piense ahora como su mente y su cuerpo realizan acciones en forma inconsciente. Por otro lado es igual para el momento del aprendizaje estar con liviandad o alegría, nuestras emociones juegan un rol central como filtro o potenciador del proceso.

10. **Creer que Aprender y Divertirse no son una mezcla posible y poderosa.** Esto es especialmente muy importante para los que se declaren facilitadores del proceso.
11. **Confundir Saber con Estar informado.** Saber es “saber hacer”, es decir que se puede reflejar en resultados, en cambio tener información no se traduce necesariamente en capacidad de acción, ya que es solo un proceso que ocurre en el cerebro, es un paso previo, pero aun falta “tirarse a la pileta”.
12. **No dar autoridad a “otro” para que nos enseñe.** A partir de nuestra declaración de ignorancia el segundo paso implica encontrar un maestro. Cuando declaramos a alguien como nuestro maestro, le otorgamos confianza y autoridad reconociendo su mayor capacidad de acción. A veces nos posicionamos en lugares donde nadie “nos alcanza” para enseñarnos. Cuidado.
13. **La desconfianza.** Confiar significa que al concederle autoridad a alguien estamos dispuestos a someternos a la dirección de esta persona, a sus instrucciones y a aceptar sus exigencias. Aprender es introducirse en un dominio de acción en que aceptamos no saber. La única forma de llegar donde no sabemos es confiando en el maestro y dejándonos guiar por el. Lamentablemente las distinciones entre confianza e ingenuidad y entre desconfianza y prudencia son por lo general ignoradas. Hay quienes son reacios a darle autoridad y a confiar en aquellos de quienes quieren aprender.
14. **Ausencia de contexto adecuado.** Para que ocurra el aprendizaje debemos abrirnos a la posibilidad de que haya algo por aprender. El aprendizaje requiere apertura a lo nuevo y una disposición a cuestionar lo que conocemos.
15. **Creer que Saber es sinónimo de Tener la Verdad.** A veces creemos que la “explicación que damos” le pertenece al hecho y no a nosotros.

Estoy convencido que esta nota no es la respuesta “definitiva” a mis inquietudes, ni mucho menos a las de Uds., lo que si creo es que intento abrir muchas nuevas preguntas. Aprender a Aprender es uno de los desafíos personales mas exigentes, pero estoy seguro que rinde sus frutos, a quienes son capaces de salirse de la “respuesta inefectiva, pero conocida” y pueden comprometerse a lograr resultados hasta ahora “sin precedentes en su experiencia” .

BIBLIOGRAFÍA:

METAMANAGEMENT de Fredy Kofman, Granica, 2001
CONVERSANDO CON UN COACH, Patricia Hashuel. www.patriciahshuel.com
Seminario tomados en el ICP, dictados por la Lic. Marta Calvo.
ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE de Rafael Echeverría, Granica, 1997
Papers de Julio Ollala. [www,newfieldnetwork.com.ar](http://www.newfieldnetwork.com.ar)