

APRENDER A APRENDER

Integrando conocimientos, competencias y actitudes

Trascripción de Presentación del Profesor SERGIO SPOERER*
Un gran psicólogo, Fritz Perls, el maestro de la Gestalt dice que aprender es dos cosas: Darse cuenta de que algo nuevo es posible y segundo, hacerlo. Es una buena percepción de lo que aprendizaje significa. El aprendizaje tiene que ver con la capacidad de expandir el mundo de lo posible para uno. Cuando decimos expandir el mundo de lo posible para uno, estamos hablando de la capacidad de acceder de manera beneficiosa al mercado de las oportunidades. Sabemos que las oportunidades no son cosas, son virtualidades que alguien construye. Este dominio del aprendizaje es crucial. Si mi percepción de lo posible es estática, cerrada, la posibilidad de ir más allá de mis dominios actuales de desempeño es nula.

Vamos a observar estos dos ámbitos principales del aprendizaje:

- 1) **No sé que no sé**, técnicamente llamado la ceguera cognitiva. La “patria del condoro”, cuando no sé que no sé, cuando no me doy cuenta de que no sé opero como “un elefante en la cristalería”, cometo error tras error o no veo cosas que están pasando, no me doy cuenta de lo uno ni de lo otro. Es el dominio de “hacer el loco”. El dominio en que los demás dicen “no catcha”. El no sabe que no sabe, es inimputable, es como un menor de 15 años ante la ley, no tiene responsabilidades, no ve. Este es el dominio más grave porque es el dominio de actuar en la inconsciencia absoluta, tú no ves las oportunidades que pierdes, no tienes percepción de las consecuencias de tus actos. Tú no declaras aprendizaje. Por eso decimos, que el no sé que no sé, como “patria del condoro” es el dominio de la arrogancia. “Si, eso de que me estás hablando fuera importante yo ya lo sabría” o el presumir... “eso ya lo sé”. Lo que estás haciendo es intentar salvar la cara. Eso yo ya lo sé, tu presumes, pero no sacas de ese no saber la conclusión del aprender.
- 2) El segundo dominio es el **sé que no sé**. La pregunta sigue siendo como está mi capacidad de moverme en el mundo con la conciencia asumida de que puedo dejar de ser ciego. La ceguera no se acaba nunca, el cambio de actitud ante el aprendizaje

es vivir con la conciencia de que siempre hay dominios nuevos ante los cuales yo soy ciego. Y eso es constitutivo de la condición humana. Como diría Carlos Vignolo, es uno de los cambios paradigmáticos más brutales, el aprendizaje como posibilidad de conocerlo todo en la condición humana es una ilusión. Entonces la pregunta es como nos movemos desde la conciencia de saber que siempre hay dominios y los habrá más, mientras más responsabilidad gerencial tengo más serán los dominios de ceguera en los cuales me muevo. A mayor éxito profesional mayores dominios de ceguera. Este tema es central, cuando está la capacidad instalada en cada uno de asumir esto, y las consecuencias que eso tiene en términos de aprendizaje, en términos de escuchar al otro, en términos de hacerle al otro juicios que le ayuden a ver y a recibir juicios y no descalificarlo.

El ser ciego cognitivo no es malo; es algo constitutivo de los seres humanos. Somos siempre inescapablemente ciegos a distintos dominios, la tarea no es dejar de ser ciegos, no es posible. El tema es como aprender a moverse en el mundo con la conciencia de que soy crecientemente ciego.

Una vida exitosa profesional es la capacidad de moverse bien en dominios crecientes. Entonces como vivir con la pregunta de quien me ayuda a salir de la ceguera, del encandilamiento. De ahí toda la lógica de redes, de juicios en equipos de trabajo. Pero esto, ya instala un requerimiento de cultura de equipo, y del comportamiento propio ante los juicios de los demás. A los juicios en este caso, los llamamos "regalos sociales"; porque son los juicios de los otros lo que nos ayuda a salir de esa ceguera. Los juicios que otros nos hacen es lo que nos ayuda a ver aquello que tiene efectos graves para nosotros y de lo cual no nos damos cuenta. Entonces crear un espacio organizacional en el cual los juicios son fluidos, son acogidos, son posibles, me atrevo a hacérselos al otro, es una condición crucial para todo el proceso de aprendizaje. Una vez que se traspasó gracias a un juicio "la dura costra" del aprendizaje; hasta que yo no declaro " ah! eso no lo sabía", hasta que yo no acepto que no sé, el proceso de aprendizaje es imposible que se desencadene. Son los juicios hechos por otros los que me ayudan. Son "las caídas de chaucha", son los quiebres. Por eso es que los quiebres

son grandes oportunidades y no malas noticias, son los quiebres a veces brutalmente los que nos rompen la ceguera. Son las caídas de chaucha, los quiebres, los que nos dejan con la boca lo más abierta posible, esos “aaaaahhhh” los que abren la posibilidad de recibir y de desencadenar un proceso de aprendizaje profundo.

Una vez que ya sé que no sé, puedo tomar acción y pedir ayuda, armar equipo. Con la ignorancia puedo generar aprendizaje significativo, ya que me doy cuenta y pido ayuda. Desde el no saber pido ayuda o digo eso no me interesa. No me interesa aprender medicina, mecánica, etc. Sé que no saber de esos temas me hace vulnerable en el dominio de los quiebres en cada uno de esos ámbitos.

Para hacerme cargo de esos quiebres sin saber, contrato a los profesionales pertinentes. Desde mi ignorancia tomo acción y sé que puedo tener quiebres recurrentes en esos dominios y tengo mi red de ayuda de profesionales que me va a ayudar a hacerme cargo de esos quiebres. Si no es desde la ignorancia, aprender no es posible. La ignorancia ya no es el juicio de otro, el otro te muestra, sino que es una declaración que haces sobre ti mismo.

Así puedo declinar pedidos que recibo y decir que no sé de ciertas cosas y lo declaro.

La otra solución es aprender, declaro que quiero aprender. Puedo pedir un tiempo a mi cliente y ayuda para aprender.

Esto tiene niveles, el principiante, el principiante avanzado que ya no sé equivoca pero necesita de un entrenador, es competente a nivel de prácticas, dirigidas en lo operativo. Es importante resaltar que el saber la jerga no es indicador de competencia, el manejar las distinciones no me hace experto en las prácticas. Lo peligroso es presumir que porque hablo en jerga estoy al nivel de las prácticas. Esto es llamado la “incompetencia hábil”. Es el último estadio entre el principiante avanzado y el competente. En la incompetencia hábil ya sé cuando “me condoreo” (equivoco), pero en vez de declarar quiebre o pedir ayuda, lo oculto. La incompetencia hábil es la incompetencia más la capacidad de ocultarla. “Yo ya no necesito entrenamiento, yo ya lo sé”

Chris Argyris dice que el nivel de incompetencia hábil es directamente proporcional al nivel de responsabilidad que se tiene en la organización. Esto valida toda nuestra experiencia profesional como equipo PHD. Esta es la gran dificultad de trabajar con equipos gerenciales de alto nivel. Para estar en la gerencia hay que estar en un nivel de maestría. Pero, por definición, el dominio de la alta gerencia es el dominio de la incertidumbre, de la turbulencia.

El dominio del virtuoso es el que puede jugar con la turbulencia minuto a minuto. Tiene una percepción más compleja de los distintos dominios de competencia y baila entre ellos. Un gerente hace malabares con 5 pelotas.

Un gerente no puede aspirar a tener las cosas controladas. Hay que atreverse a declarar que las cosas están siendo complicadas y que no me las voy a poder solo. Si no lo declaras te van a juzgar, no porque no declaraste el quiebre, sino porque se te cayeron las pelotas, porque no pediste ayuda.

El gerente permanentemente pide ayuda y mantiene el juego del valor agregado, de las oportunidades, no se queda pegado en los procesos y procedimientos.

Ir a escena no preparado compromete al equipo. El tema de la incompetencia hábil debe ser un dominio abierto de conversación del equipo.

El otro punto es el **“no se que sé”**, es el dominio del maestro chasquilla. Hay gente que sin ir a talleres practican las habilidades directivas sin saberlo. Es el dominio del Competente inconsciente. No sabe explicar porque le salió bien algo. Mostrárselo a otro, revelárselo es un dominio de ayuda, es hacerle juicios de regalo social. Estas conversaciones deben darse al interior de un equipo ya que le haces al otro valorar lo que tiene. Esto también opera en el dominio del reconocimiento, de la valoración. Esto reconforta y hace tomar consciencia de los aprendizajes que cada uno ha ido realizando.

El regalo social es una práctica que muestra la capacidad de moverse en el mundo con consciencia de quien soy y quienes son los otros y fluir con ellos.

El regalo social puede ser de reconocimiento y admiración, pero también hay regalos sociales en los cuales le digo al otro que “anda con una cola de burro pegada en la espalda” y lo ayudo a sacársela.

La idea es que el vea que lo que le estoy diciendo es porque le tengo cariño, aprecio y que es porque también me afecta a mi y a mi equipo. Estos son regalos sociales si es que ando por la vida viendo más allá de mi mismo. Veo al otro y veo sus acciones que estén afectando los estándares, entonces ayudo al otro a salir de la situación en la cual está metido.

Entonces el regalo social tiene que ver con lo que Carlos Vignolo llamaría la calidad del capital social. En donde no hay capital social, sólo están mis propios intereses. El capital social es un tejido de relaciones de confianza, de reciprocidad, de causa común, de interés compartido, que nos hace movernos de una manera menos egoísta. No es necesariamente altruista, pero es un comportamiento social que uno tiene con la gente que quiere, que quiere que le vaya bien. En ese sentido el regalo social tiene que ver con el corazón de la ética.

La ética no tiene que ver con los preceptos ni con el dominio de los postulados, la ética tiene que ver con los comportamientos, con las prácticas. Es como te mueves, es como lo haces. Esto es profundamente evangélico. Las prácticas de Jesús fueron las que dieron validez a sus dichos. La relación entre los dichos y las prácticas en los seres humanos, es una brecha que tenemos que cerrar permanentemente. Siempre estamos en riesgo de ser como el padre gatica.

Francisco Varela postula en su libro "La Habilidad Etica", que la clave de la ética es tener comportamientos automáticos buenos. La calidad de un equipo no es solo más rentable, sino que también es bueno para la persona ya que lo hace mejor ser humano, ya lo que lo hace más feliz. Además es bueno para los demás con quienes trabaja, el equipo, los proveedores, los clientes, los dueños.

Dominios de aprendizaje:

Al hablar de habilidades directivas distinguimos tres ámbitos de aprendizaje:

- 1) El primero es el más convencional, el más reconocido como ámbito de aprendizaje, es el dominio **cognitivo**. Es el saber de los libros, de las teorías, de la información. Es el dominio de aprendizaje sobre el cual ha estado constituida toda la educación que hemos recibido. El aprendizaje en el dominio cognitivo está

en nuestro inconsciente ya que hemos sido formados en una lógica de lo que aprender significa. Creer que uno sabe lo que se ha leído en los libros es hablar desde un paradigma en crisis, que ha probado sus límites.

Lo que está en la cabeza no necesariamente está en las prácticas de quien las ejecuta. Ir a un curso o leerse un libro no es haber adquirido el dominio de prácticas sobre un saber.

“Me pasaron tales materias y eso yo ya lo sé....estuve en ese curso y ya lo sé”

- 2) El segundo ámbito es el ámbito de las **competencias**, el ámbito de la performance, del soy capaz de hacer , es el dominio de subirme a la bicicleta y no caerme.
- 3) El tercer ámbito es el de las **actitudes** muy vinculado al ámbito de las emociones. No se trata de olvidarse de lo cognitivo. Estoy cuestionando la manera de aprender reducida a lo cognitivo. La manera de aprender en lo cognitivo no es memorizando, no es reteniendo un stock de conocimiento que cada vez es más aceleradamente perecible. Quien invierte en tener un stock cognitivo es alguien para el cual el valor de sus acciones termina siendo cero en pocos años.

1. Sugerencias de aprendizaje desde lo cognitivo:

- a) Capacidad de declarar un quiebre en el espacio de lo cognitivo. Es la capacidad de decir “algo falta”. Algo me falta, es la declaración de ignorancia. Esto es el corazón del proceso de aprendizaje en el ámbito cognitivo. Y eso tiene que ver con lo que decíamos antes, esa actitud de movernos en el mundo abierto a la detección temprana de que algo no sé, sabiendo que es inescapable.

Tiene mucho que ver con las actitudes, es esta capacidad de declarar que algo falta, que eso no lo sabía, eso lo acabo de ver, me hace falta tal cosa. Sin esta declaración de que algo falta, esta declaración de ignorancia, el edificio del aprendizaje se cae entero. A raíz de mis quiebres, esto que tiene que ver con las competencias emocionales para hablar y con los espacios emocionales que soy capaz de desarrollar. Los tres dominios están separados sólo a título analítico. El declarar que

algo falta requiere competencias relacionales y espacios emocionales que uno puede construir.

- b) El segundo punto tiene que ver con la anticipación. Es, dónde está el conocimiento que me falta o faltará. Debo anticipar los ámbitos de quiebre, debo deducir desde donde se van a producir quiebres, no sé cuando ni como, pero puedo mapear quiebres futuros. Una manera de anticipar es mapear los accesos, las redes de ayuda, sin las cuales el potencial de anticipación es bajísimo y por tanto cuando se produzcan los quiebres se va a llegar siempre tarde a la jugada. En el ámbito gerencial esto hace la diferencia, esto es propio de un gerente: su capacidad de anticipación, tengo que hacer mapas que me permitan anticipar y tener los accesos necesarios a la mano.
- c) Lo tercero es como lo integro en mi y en la organización. Puede ser a través de una consultora, financiando una memoria, voy a visitar empresas para hacer benchmarking, mediante un soporte tecnológico, mediante un proceso de entrenamiento de un equipo, mediante una alianza. Hay cosas que yo no sé o no sabemos como empresa que las tiene otra empresa. Al hacer una alianza estratégica con otra empresa integro las zonas de competencia. En ese sentido el conocimiento es un flujo y si quiero estar en la punta del conocimiento que impacta la productividad tengo que saber que todas estas cosas van a pasar si o si y tengo que estar en este negocio y no en los negocios de los libros.

2. En materia de competencias definimos tres ámbitos:

- a) Competencias básicas: Comprensión lectora. Colegas del nivel de Uds., hay un 90% de analfabetos. Cuando leemos un mail o un memo leemos el 10% de lo que realmente ese mail nos quiere decir y se nos escapa aquello que tiene que ver con tomar acción y generar acción significativa. A la hora de escribir, tenemos que hacer sentido en el otro, para que actúe, y debemos saber que la posibilidad de que el otro ejecute lo que Uds. pretendían es una entre diez. Como alguien dijo "si quieres cumplir mándale un mail, si quieres que se haga llámalo". Asegúrate de que hay compromiso. Yo, como cliente chequeo con mi realizador que hay compromiso. Sobre la base de un

compromiso realmente construido es que yo voy a poder exigirte después y ver si cumpliste con lo que me prometiste.

Hay un dominio que es el leer y escribir, entonces la pregunta aquí es cuánto leen, cuál es la calidad de sus lecturas, que leen, cuánto escriben, que efecto eso tiene. Todo eso acerca de los juicios, afirmaciones, promesas y el ciclo de la acción, tiene que ver con la capacidad conversacional. La destreza básica de un gerente es la capacidad de ser un gran conversador. Conversador efectivo.

La tercera competencia dentro de las básicas es pensar, es la capacidad analítica, es la capacidad de analizar un problema, matizarlo, caracterizarlo, es la capacidad de razonamiento. Es la capacidad de construir un razonamiento, debatir, dar argumentos, sostener un punto de vista, hacer una presentación persuasiva. Este dominio de competencias básicas es lo que hace la diferencia a nivel gerencial. Esto probablemente es uno de los factores críticos más limitantes del potencial de desarrollo de nuestros gerentes.

b) El segundo dominio es el de las competencias funcionales, más técnicas. El profesional chileno en ese sentido hace la diferencia pero fracasa en las otras.

¿Por qué le ha ido mal a la empresa chilena que se mueve en redes de clientes complejas, en otros entornos culturales?.

c) Es por los déficit en las competencias básicas y en las competencias organizacionales, como son el trabajo en equipo, el liderazgo, la integración, el comportamiento organizacional.

3. Actitudes: Son predisposiciones anímico corporales automáticas. " Andar de malas, ando animado" son actitudes.

a) Presencia: Es la capacidad de estar con los pies en la tierra, de cuidarse uno mismo. De cuidar la propia corporalidad, espiritualidad, integridad y el estado de ánimo. La capacidad de cuidarse uno mismo condiciona la conciencia con la cual nos enfrentamos a lo que nos está pasando.

b) Disposición de apertura: Es una disposición a lo nuevo, la cual está plasmada de un manejo anímico particular. Es el modo con el cual me enfrento a los imprevistos.

Tiene que ver con la gestión de la novedad. Desde una disposición de conciencia alerta, de sagacidad.

- c) Trabajo colaborativo: Es una actitud que me hace sentir involucrado permanentemente con otros. Busca constantemente cuidar sus redes de ayuda.
4. TALENTO: Es el sedimentado de las tres dimensiones vistas anteriormente, la cognitiva, la actitudinal y la competencial. Una persona con talento posee los tres ámbitos incorporados e integrados, es capaz de reproducirlos automáticamente.
5. HABILIDADES: Es el potencial de despliegue del talento en situaciones nuevas. Lo cognitivo, competencial y actitudinal se forma en procesos de aprendizaje y en prácticas cotidianas, pero el despliegue del talento se da en situaciones inéditas. Entonces, las Habilidades Directivas son lo propio del despliegue del talento en entornos como los que enfrentamos hoy día. Entornos cada día más volátiles, más llenos de incertidumbre y cambios. Una persona con habilidades es capaz de operar productivamente a pesar de que le hayan cambiado todos los datos, tecnologías, entornos, etc. Haciéndose cargo de la adaptación de si mismo y de sus equipos a los nuevos entornos.

Preparado por Carolina Muñoz. Transcripción representación Oral de Sergio Spoerer.