

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL
ECUADOR
M.B.A.**

**Módulo Liderazgo y Trabajo en Equipo
Trabajo de Recuperación**

**Metamanagement
Capítulo III Aprendiendo a Aprender
Ideas Principales**

Christian Jara Vera
Septiembre 2007

APRENDER A APRENDER

“Dale un pescado a un hombre hambriento y lo
alimentarás un día.
Enséñale a aprender y lo alimentarás por toda su
vida...”

(... aprenderá a pescar por su cuenta).

Adaptación de un proverbio oriental.

APRENDER

- Es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que hasta el momento se hallaban fuera de alcance.
- La clave de todo proceso de aprendizaje es la transformación de acciones inefectivas en acciones efectivas.
- Es necesario comenzar por identificar una situación insatisfactoria, toda situación de insatisfacción es una oportunidad para aprender.

CAMINO DEL HÉROE

- Según esta teoría debemos ser capaces de construir experiencias personales y organizacionales en forma de historias heroicas.
- El camino del héroe no solo refleja la transformación individual, también se lo puede aplicar grupalmente.
- Nos indica que el proceso de aprendizaje se comprende de 5 pasos, pasando desde la tranquilidad, el sufrimiento que deja una dura lección y la restitución de la calma una vez aprendida la lección por así llamarlo.
- El desarrollo de la conciencia no es lineal, de acuerdo a esta teoría es necesario “bajar al infierno para alcanzar el cielo”.

CAMINO DEL HÉROE

1. **Etapa:** Existe una aparente estabilidad donde todo funciona felizmente.
2. **Etapa:** La crisis se manifiesta, quebrando esta relativa tranquilidad de la etapa anterior.
3. **Etapa:** Se la conoce como la “noche oscura del alma”, en esta etapa el héroe asume la realidad de la situación y se dispone a encararla.

CAMINO DEL HÉROE

4. **Etapa:** Existe una batalla interna para que el héroe y la tentación de pereza e irresponsabilidad para no enfrentar su situación actual.
5. **Etapa:** Aquí el orden ha sido devuelto, la crisis superada.
 - Pero una vez restablecido el orden existirá una nueva situación que genere disturbio y el ciclo volverá a comenzar, entonces se puede decir que esta etapa en el punto de partida de un nuevo camino del héroe.

EL CAMINO DEL APRENDIZAJE

Para poder andar por este camino el aprendiz debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. *Establecer una visión.*
2. *Tomar conciencia de la brecha que hay entre su visión y su realidad.*
3. *Declararse temporalmente incompetente para satisfacer sus anhelos.*

EL CAMINO DEL APRENDIZAJE

Comprometerse con el aprendizaje.

- Asumir la responsabilidad de aumentar su competencia.
- Reconocerse como principiante y darse permiso para cometer errores.
- Buscar la ayuda de un maestro.
- Darse tiempo para practicar bajo la supervisión del maestro.

LA VISIÓN

- Es emprender un destino antes de emprender el viaje.
- Sin visión es imposible decidir racionalmente; todos los caminos dan lo mismo, ya que no hay ninguna meta que alcanzar.
- La visión hace que las situaciones aparezcan como satisfactorias o insatisfactorias, el compromiso con la visión produce la energía necesaria para actuar en el mundo.

LA VISIÓN

- Es importante entender que todas las obras han sido creadas dos veces, primero en la mente del creador y luego en el mundo material.
- Es imposible construir un edificio sin planos, es imposible un coche sin un diseño, ***sin visión no hay realidad.***
- Si se aplica este concepto en un nivel colectivo, una visión compartida es absolutamente vital.

VISION COMPARTIDA

- Sin visión la compañía perece.
- Es imposible administrar racionalmente una empresa sin tener una aspiración conjunta.
- La visión compartida no es algo que aparece por inspiración divina, hay que construirla y este proceso requiere tiempo y recursos.
- Lamentablemente no todos los ejecutivos quieren invertir estos recursos en la construcción de una visión eficaz, se piensa que se deben tener muchas cosas por hacer para “perder el tiempo en esas tonterías”.

CONCIENCIA Y COMPETENCIA

- Se refiere a que uno debe estar conciente que no sabe algo, si no lo reconoce nunca se podrá iniciar el proceso de aprendizaje.
- La tensión creativa surge cuando se ve claramente donde se quiere estar y se la compara con la situación actual vivida.
- Tensión creativa es el estado que permite auto presionarse para poder alcanzar las metas fijadas, sin esta el individuo simplemente realizaría intentos por alcanzarlas.

TENSIÓN CREATIVA

- Puede resolverse de dos maneras, subiendo la realidad actual hasta la altura de la visión o bajando la visión hasta la realidad actual.
- Sin visión no hay tensión creativa.
- La tensión creativa no puede tener su único origen en la visión, necesita una conciencia de la realidad actual que se está viviendo.

SE DEBE RECORDAR QUE...

- El aprendizaje es proactivo, la energía para el cambio surge del deseo de alcanzar la visión.
- Muchas organizaciones son reactivas, se sienten motivadas para el cambio cuando algo relativamente grave sucede, necesitan de ese “trauma” para “reaccionar”.
- Otras organizaciones realizan lo contrario, responden al deseo innato de desarrollar su máximo potencial, son proactivas y eso es lo que se busca de las mismas.

DE CIEGO A EXPERTO

- El eje horizontal revela el grado de incompetencia o competencia y el eje vertical muestra el grado de conciencia o inconciencia sobre el nivel de competencia.
- En el cuadrante izquierdo superior se encuentra el “ciego” e incompetente y el proceso si lo aplica de manera correcta lo llevará a ser “experto” y muy competente, esto una vez termine el aprendizaje de la tarea.

CIEGO

- El ciego es la primera fase de proceso de aprendizaje, implica realizar mal una tarea asignada y al mismo tiempo no estar conciente del daño que se genera.
- El ciego puede generar grandes problemas para el equipo que lo rodea.
- Todos los seres humanos en varios momentos de la vida podemos ser ciegos o haber experimentado al menos un grado de ceguera, esto genera a la vez una oportunidad de mejora cada vez que tomamos conciencia de este estado.

IGNORANTE

- Cuando un ciego toma conciencia se transforma en “ignorante”.
- La diferencia entre el ciego y el ignorante es que el ignorante sabe que no sabe, ósea es conciente de su incompetencia.

DE IGNORANTE A PRINCIPIANTE

1. El ignorante puede convertirse en “ausente” y abandonar el campo de acción.
Esta decisión no genera competencia pero evita la persistencia de los errores y el sufrimiento.
2. El ignorante puede decidir convertirse en “cretino”, y mantenerse en el campo de acción sabiendo que no sabe, pero fingiendo saber.
Además de los problemas que genera a los demás el “cretino” genera gran cantidad de sufrimiento a sí mismo.

DE IGNORANTE A PRINCIPIANTE

3. El ignorante puede decidir convertirse en “principiante” y comprometerse con el aprendizaje y el aumento de la efectividad.
- ***El principiante es quien se encuentra cruzando el eje vertical de la grilla, marchando hacia el cuadrante inferior derecho, el que ve de la incompetencia a la competencia***

PASOS PARA CONVERTIRSE EN PRINCIPIANTE

- Asumir la responsabilidad de aumentar su competencia.
- Reconocerse como principiante y darse permiso para cometer errores.
- Buscar la ayuda de un maestro y darle permiso u autoridad para ayudarlo.
- Asignar el tiempo y recursos para practicar bajo la supervisión del tutor o coach.

¿QUÉ SE DEBE EVALUAR EN EL COACH?

1. **Competencia:** Es necesario que el coach sepa desenvolverse en el dominio de la acción y que sepa cómo introducir al principiante en este dominio.
2. **Integridad:** Un coach puede expresar buenas intenciones, pero actuar en forma inconsistente o malintencionada.
3. **Confiabilidad:** El coach puede ser competente, íntegro, y bien intencionado, pero puede fallar en el cumplimiento regular y repetitivo de sus compromisos.

¿QUÉ SE DEBE EVALUAR EN EL COACH?

4. **Ubicación:** Un coach bien ubicado no se atribuye licencia para evaluar las acciones del principiante o dar instrucciones en otros dominios que el acordado.
5. **Respeto:** Los juicios productivos se orientan a evaluar las acciones con el propósito de mejorar la eficiencia, confianza y autoestima del participante.

PROCESO DE APRENDIZ A EXPERTO

1. Etapa. Novicio o principiante

- El aprendiz identifica un campo de acción y admite que no puede operar una operación efectivamente.
- Asume un compromiso con el coach para poder enseñarle la tarea.
- El coach define los elementos que conforman la situación de aprendizaje e que considera relevantes para el aprendiz.

PROCESO DE APRENDIZ A EXPERTO

2. Etapa Aprendiz adelantado

- El aprendiz es puesto ante situaciones de la vida real diferentes de las situaciones independientes del contexto que enfrenta.
- Su desempeño evoluciona hasta un nivel considerado aceptable.
- Aún se necesita supervisión del coach en esta etapa.

PROCESO DE APRENDIZ A EXPERTO

3. Etapa Competente

- El aprendiz ya tiene suficiente experiencia en situaciones reales del mundo para realizar en forma apropiada una determinada tarea.
- Sólo si la organiza a través de una serie de pasos secuenciales en forma de reglas.
- En esta etapa el aprendiz solo puede desempeñarse en situaciones consideradas “normales”.

PROCESO DE APRENDIZ A EXPERTO

4. Etapa Diestro

- En esta etapa se combina el pensamiento analítico con una ejecución casi automática de la tarea y con cierta intuición.
- El coach se aleja y el operador se desempeña en forma autónoma.

PROCESO DE APRENDIZ A EXPERTO

5. Etapa Experto

- Un experto generalmente sabe que hacer.
- Se logra un desempeño fluido.
- A partir de sus experiencias la actuación de un experto puede desafiar las reglas básicas.
- El experto que no es consciente de las limitaciones de su destreza puede quedar obsoleto y reducir la efectividad de su equipo o compañía.

MAESTRÍA

- Es la última etapa del aprendizaje.
- El maestro ha alcanzado una idoneidad que permite establecer nuevos estándares de excelencia en la acción.
- Los verdaderos maestros mantienen siempre el espíritu del principiante, abiertos y alertas a nuevas posibilidades creativas.

LOS ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE

1. La ceguera.
2. El miedo.
3. La vergüenza.
4. La tentación.
5. El orgullo.
6. La arrogancia.
7. La pereza.
8. La impaciencia.
9. La desconfianza.
10. El enfado y la confusión.

APLIACIÓN PERSONAL

Christian Jara

CHRISTIAN JARA

- Tomar conciencia en los aspectos de mi vida en los que soy “ciego”, para poder mejorarlos.
- Tener mente abierta en cada proceso y tarea que realizo, no solo en el aspecto laboral, para poder aprender más cosas que son importantes.
- Superar las barreras que no me permiten comenzar un proceso de aprendizaje continuo, la soberbia o el miedo a quedar como ignorante.

CHRISTIAN JARA

- Superar el paradigma que ser ignorante es algo malo, una vez superado el mismo estar dispuesto a realizar un proceso de aprendizaje en las tareas que no las domino, comprometiéndome a dedicarme con tiempo y actitud a las mismas.