



knowsquare .

PREPARADO POR

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

30 DE MAYO DE 2011

PROACTIVIDAD EN EL APRENDIZAJE

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square SL.

La economía del conocimiento y la innovación, la de los aprendedores permanentes, parece demandar el máximo protagonismo de cada persona en su trabajo, para facilitar el mejor despliegue del capital humano. Se trata de una actitud y conducta que parece sintonizar con el dominio personal de que nos hablaba Senge, con la inteligencia intrapersonal de Gardner, con la efectividad de Covey...; en cambio, no parece sintonizar tan bien con la percepción de los trabajadores como puros recursos humanos o meros seguidores de jefes-líderes.

Este protagonismo postulado en la era del saber también alcanza desde luego al aprendizaje permanente, que a menudo ha de apuntar a lo más avanzado de cada campo, e incluso a lo que no sabe nadie, a explorar, a descubrir... Todos hemos de aprender continuamente, sí, porque las empresas se han de reinventar un poco cada día, porque los seres humanos poseemos gran potencial de desarrollo, y porque los campos del saber crecen de modo continuo.

Algunos *Business Experts* relacionan el inexcusable aprendizaje permanente con una generalizada incompetencia de trabajadores y directivos ("*somos imperfectos*", "*somos incompetentes*"...), y en verdad nuestros perfiles son perfectibles; pero la botella puede verse medio vacía o medio llena, y sin duda todos somos aceptablemente competentes en unas funciones, sin descartar que seamos incompetentes en otras. En cualquier caso, el aprendizaje y desarrollo nos obliga por una razón u otra, y precisamos buena dosis de autoconocimiento y autocrítica.

Hace unos meses intervine en el IV Congreso de Formación Continua organizado por Aenoa en Madrid, y propuse algunas reflexiones sobre una quizá deseable reingeniería de la formación en las empresas. Parecía oportuno un idóneo alineamiento de los esfuerzos de formación con la emergente economía del saber y el innovar, como también la asunción de mayor protagonismo por los aprendedores, contando con la correspondiente catálisis por parte de las empresas.

Enfoquemos, sí, este protagonismo para el aprendizaje permanente. Parece haber personas menos sensibles a la necesidad, que se dejan conducir desde las áreas de Formación, o por su propio jefe; pero hay también otras que toman las riendas de su formación y desarrollo, y llegan más allá. Distingamos niveles:

- Nivel básico. El individuo sigue las enseñanzas e instrucciones de su jefe y del área de formación de la empresa, y participa en los programas orquestados; ocasionalmente, busca información para satisfacer una necesidad surgida.
- Nivel de aprendedor activo. El sujeto participa con interés en las iniciativas orquestadas de formación continua en la empresa, y se da, además y en sensible medida, al autodidactismo y el aprendizaje informal.
- Nivel de aprendedor proactivo. Además de lo anterior, el individuo atiende, expectante, a las novedades que aparecen en su campo profesional, como a las conexiones que surgen con otros campos técnicos.

Podría igualmente hablarse de un cierto nivel supremo del aprendizaje, que ya habíamos apuntado: aprender lo que no sabe nadie, fruto de la exploración y el descubrimiento, es decir, crear, innovar... Este nivel, además de la proactividad del individuo, ha de contar típicamente con la correspondiente apuesta corporativa; la empresa desea investigar e innovar, y encarga el trabajo al personal más idóneo.

Esta escala se refiere, de modo especial, al avance técnico; pero también hemos de cuidar ciertamente nuestras facultades, fortalezas, habilidades personales, sentimientos, actitudes, creencias, valores, conductas... Todo ello contribuye asimismo a que seamos más efectivos, y aún más felices, en el desempeño profesional, y ha de abordarse desde el máximo autoconocimiento del sujeto, fruto de la autocrítica y la receptividad al *feedback*. Asignatura todavía pendiente es en verdad el mandato delfico, aunque resulta inexcusable para todos.

En el desarrollo del individuo se han de cuidar, sí, conocimientos, fortalezas, habilidades, sentimientos, actitudes, valores, hábitos..., y quizá estamos descuidando especialmente nuestras creencias y valores, que demandan revisión periódica. En verdad nuestros modelos mentales han de ser reconsiderados en ocasiones, fruto de los cambios de toda índole que se producen a nuestro alrededor. El cambio cultural podría haberse cerrado en falso en muchas organizaciones en beneficio del *statu quo*, pero seguramente los directivos no podrán alcanzar mayores cotas de calidad directiva sin una revisión de mentalidad. Una mentalidad más abierta y acorde nos vendría bien a todos, directivos y trabajadores.

¿Con qué obstáculos puede chocar la proactividad en el aprendizaje? Uno no aprende con suficiente empeño cuando no está seguro de que podrá aplicar lo aprendido. El aprendizaje no resulta efectivo si no lo aplicamos, pero el hecho es que hay todavía, también en la economía del conocimiento, muchos directivos que no facilitan a sus subordinados aplicar conocimientos distintos de los que ellos mismos (los jefes) poseen; que muestran reservas y prevención ante la experiencia del subordinado; que ven en riesgo su autoridad de jefe, cuando el subordinado muestra un conocimiento técnico superior.

Hace meses, leí en un libro de notable éxito: ***“Todo buen directivo debe ser un maestro, en el doble sentido de la expresión: maestro como alguien que sabe y maestro como alguien que sabe enseñar... El día que no seas capaz de enseñar algo a los que dependen de ti —el día que dejes de sorprenderles— habrás perdido una parte importante de tu autoridad como jefe”***. El autor, Gabriel Ginebra, prestigioso experto, apostaba por un modelo de jefe-maestro, como enfoque innovador en la gestión de personas.

Sin duda existen escenarios en que serán bienvenidos los postulados de Ginebra, que ya en el prólogo se vinculan con una supuestamente emergente Escuela Española del Management. Pero me llamó la atención, porque tal vez cada día sean más numerosas las personas cuyo bagaje técnico sea más sólido que el de sus superiores jerárquicos, dedicados estos a la gestión. Quizá la autoridad moral de los directivos deba ir desplazándose hacia la profesionalidad, el acierto en las decisiones estratégicas y tácticas, y la excelencia en la gestión, para dejar la permanente actualización técnica a los subordinados...

Cada empresa es ciertamente única y además soberana; pero habría que preguntar a los subordinados qué valoran en sus jefes, y asimismo a estos qué valoran en aquellos. Sería una pena, en la economía del saber y el innovar, en la economía del capital humano, que se valorara más la obediencia de los subordinados, que su inteligencia, su creatividad, su conocimiento... Perdería sentido el aprendizaje permanente, que, sin embargo, se postula en todo el mundo en nuestro tiempo. Se viene incluso prestando gran atención al aprendizaje informal y el autodidactismo.

Sí, ser proactivos en el aprendizaje permanente, incluye el recurso frecuente al aprendizaje informal, aprovechando todas las oportunidades surgidas; incluye asimismo una dosis sensible de autodidactismo, a partir de tanta información que nos circunda. Pero en verdad hemos de hacer un esfuerzo de autocrítica que no se quede en lo referido al conocimiento técnico; que alcance a nuestra inteligencia intra e interpersonal, a nuestra creatividad, a nuestros modelos mentales, a nuestros sentimientos y

conductas (sin olvidar posibles trastornos de personalidad, tal vez fruto, en su caso, de la ansiedad, el estrés...).

Hemos de entender el aprendizaje y desarrollo permanente como una continua mejora de nuestro siempre perfectible perfil personal y profesional, y vivirlo más como un proceso que como una secuencia de acciones formativas periódicas. Seguramente todos podemos ser más efectivos y felices, y a ello ha de contribuir el aprendizaje de que hablamos. Vale la pena tomar las riendas al respecto.

© José Enebral Fernández

© Know Square SL.