

## Libro “Desarrollando Líderes”

### CAPITULO 3

## Aprendizaje: Principios y estilos

### 1. Introducción

Leonardo da Vinci decía.”*Hay tres clases de personas; aquellos que ven, aquellos que ven los que se les muestra y aquellos que no ven*”.

En nuestra interpretación, la capacidad de ver a la que se refería Leonardo era el aprendizaje. En su concepción de ver, su semejanza con la capacidad humana de saber-hacer es lo diferencial de una persona. No es una condición que deriva del uso de uno de los sentidos, sino la respuesta cognitiva que surge del pensamiento.

Aprendizaje es un proceso por el cual los individuos incorporan nuevos conocimientos con el propósito de cambiar sus comportamientos y acciones.

Se puede también establecer una diferencia semántica entre capacitación (training) y aprendizaje (learning). Sus diferencias podemos resumirlas en un cuadro como el siguiente:

<b>Capacitación (Training)</b>	<b>Aprendizaje (Learning)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De afuera hacia adentro</li><li>• Foco en habilidades, destrezas.</li><li>• Énfasis en la mejora (performance).</li><li>• Orientado a resolver demandas de la tarea o funcionales.</li><li>• Impacto en el corto/mediano plazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De adentro hacia fuera</li><li>• Foco en actitudes, valores</li><li>• Énfasis en la transformación (metanoia)</li><li>• Orientado a las competencias.</li><li>• Impacto en el mediano/largo plazo</li></ul>

Como ya lo dijimos, con recurrencia se plantea un falso dilema entorno del liderazgo. Este es si los líderes ¿Nacen o se desarrollan? O sea si se nace siendo líder o se aprende a serlo. Falso dilema, pues como alguna vez expresó Jack Welch, “*la verdad no conozco ningún líder que antes de desarrollarse no hubiera nacido*”.

La verdad es que a partir de las características antropológicas del ser humano, nacemos con potencial de liderazgo. Luego las condiciones de socialización de cada individuo potencian o atenúan esas características.

A los fines de compartir nuestra experiencia en el CDL, somos firmes creyentes de la posibilidad del desarrollo de los líderes. Pero ello exige aclarar que ese desarrollo es la

consecuencia de experiencias de aprendizaje y no de capacitación. Nuestro modelo pedagógico se ha diseñado en base a esta creencia.

Si revisamos la tabla anterior, comprenderemos las limitaciones que tienen las técnicas de capacitación que asumen que el liderazgo es algo “instrumental” y no “vivencial”. Los fracasos de los cursos de entrenamiento cuando no son encarados como “procesos formativos”, explican con frecuencia las desilusiones de las personas y las instituciones en el desarrollo de sus líderes.

A sabiendas de ello, al inicio de la formación del CDL, nos planteamos la importancia de compartir ideas sobre la naturaleza del aprendizaje que resultare ser efectivo para el desarrollo de los líderes.

Edgar Schein decía que el aprendizaje “no es un concepto unitario, hay distintas clases de aprendizaje, que tienen distintos horizontes de tiempo asociados y son aplicables a diferentes demandas o estadios de un proceso evolutivo”.

En el caso de la formación de líderes, nuestra idea inicial, confirmada en las experiencias realizadas, es que se necesita en esa formación, una combinación de aprendizajes de distintas características tales como:

- **Cognitivas (Intelecto –Mente)**
- **Afectivas (Emoción- Corazón)**
- **Psicomotoras (Físico- Cuerpo)**
- **Espirituales (Conciencia-Espíritu)**

Esta combinación de aprendizajes reconoce y respeta la “*integralidad*” de los seres humanos y a la vez la diversidad de las demandas que un directivo en el rol de líder se ve enfrentado en su cotidianidad.

El aspecto que no nos parecía obvio, era como resolverlo dentro de un modelo pedagógico que integrara y balanceara estos cuatro tipos de aprendizaje en un proceso que resultase efectivo para personas con distintas experiencias y formaciones.

Sabíamos de las variadas ofertas que existían en el “mercado de la capacitación” que se focalizaban sólo en alguno o un par de estos aprendizajes, y además habíamos experimentado en nuestra experiencia directiva en empresas ,los daños que se producían cuando se incursionaba en forma lúdica o superficial en los aspectos afectivos y espirituales.

Por todo ello, en la etapa de diseño de los programas del CDL, dedicamos muchas horas de diálogo, investigación y propuestas para acordar las alternativas de solución a estos problemas detectados en la mayoría de los cursos de liderazgo que existían en el mercado.

Como consecuencia de ello acordamos una serie de principios o criterios, que sirvieron para el diseño del modelo pedagógico del CDL.

## 2. Principios de aprendizaje

Nos parece conveniente tratar de aclarar la relación que existe entre aprendizaje y conocimiento. Esta se puede explicar pues el aprendizaje es un proceso por el cual se genera un nuevo conocimiento.

En lenguaje sistémico, hay una relación de flujo y stock entre ambos conceptos.

*Aprendizaje es el flujo, y el conocimiento es el stock.*

Es por ello que en toda acción de aprendizaje (o desaprendizaje) se genera una variación de conocimiento. O sea que luego de aprender, la consecuencia esperada es una modificación de la capacidad de saber-hacer algo por parte de una persona o de un grupo de personas.

Los principios que acordamos reúnen las características de aprendizaje que son adecuados para generar un conocimiento efectivo de los distintos aspectos que caracterizan al liderazgo que buscamos en el CDL. Nos sirvieron de guía trabajos realizados por dos instituciones prestigiosas, la SOL (*Society for organizational learning*) y la IRL (*Institute for research on learning*).

Detallaremos los **diez principios de desarrollo de líderes** que utilizamos en el CDL.

### **Principio de vitalidad**

*El aprendizaje es un proceso vital permanente, somos aprendices naturales.*

La evolución de la vida es una historia basada en la adaptabilidad de los seres humanos. La humanidad existe por la capacidad cerebral de aprender. La evolución del cerebro, por medio de la plasticidad y el aumento de la capacidad cognitiva (aprendizaje) ha permitido su adaptabilidad al medio externo.

La neuroplasticidad es la capacidad de aumentar o disminuir el número de ramificaciones neuronales y sinapsis. Ella es la base estructural del aprendizaje. En nuestra genética están las bases para nuestro desarrollo. Nacemos iguales, pero nos diferenciamos desde la infancia en complementar el comportamiento “innato” con el aprendizaje “adquirido”.

Genéticamente estamos formulados para dominar y ser dominados. Para imitar comportamientos que nos resulten placenteros o beneficiosos. Esto explica que nacemos con potencial de liderazgo ( y de seguidor) y que en el proceso de socialización adquirimos comportamientos que lo acentúan en uno u otro sentido.

A medida que el sistema neuronal se hace más complejo las aportaciones provenientes de la experiencia (lo adquirido) es progresivamente más determinante.

Todos los animales (o seres humanos) aprenden en forma selectiva, alcanzando su mayor habilidad en las contingencias que son más importantes para sus objetivos vitales.

El aprendizaje es una condición diferencial de los seres humanos, pues permite en su evolución la “modulación” de los comportamientos innatos, a favor de la experiencia selectiva regida por la voluntad.

### **Principio de voluntariedad**

*El aprendizaje es un acto voluntario.*

Desde la neurocognición, aprender implica ampliar el repertorio de comportamientos. Todo comportamiento es la consecuencia de impulsos. Esos impulsos son el fruto de la actividad del sistema nervioso y hormonal, algunos son de carácter hereditario fruto de la adaptación filogenético (genes).

Hay dos impulsos vitales que orientan nuestra conducta hacia objetivos naturales. La sobrevivencia, como manifestación básica de la perpetuación de la especie y el crecimiento, como consecuencia de la búsqueda del placer. Ellos son la fuente de valor (o de sentido) en el ser humano, para poner en marcha la voluntad.

Si bien la filosofía clásica nos lo viene expresando desde hace miles de años, perpetuarnos y crecer son características humanas que hoy se explican desde la neurobiología.

Las vísceras, las hormonas y las emociones están en íntima “sincronización”, constituyen una realidad holónica, un sistema, una “integralidad”. Los neurotransmisores químicos (dopamina, serotonina) son los que alteran los circuitos neuronales y se activan desde la voluntad, cuando los impulsos vitales están presentes.

Si pretendemos desarrollar líderes, sólo lo podemos lograr desde la voluntad de ellos en querer serlo. Cuando ello ocurre, los impulsos vitales activan la “integralidad”.

### **Principio de integralidad**

*El aprendizaje es integral, cuando nos lleva a estar en armonía con los hombres y la naturaleza.*

Todo nuestro aprendizaje ocurre en la vida, no hay posibilidad de aprender en un mundo ficticio. Los líderes actúan en el mundo real. Primero como seres humanos se desarrollan como persona y luego como directivos se transforman en líderes.

Los seres humanos somos una integralidad de “mente-cuerpo-corazón- espíritu”, por ello nuestros comportamientos tienen manifestaciones mentales, corporales, emocionales y espirituales. Cada vez que atendemos en forma parcial los componentes de la integralidad, desconocemos la presencia de la totalidad de nuestro ser.

El aprendizaje de la integralidad es de carácter holístico, pues combina e integra en forma gradual y permanente las cuatro componentes. Una estrategia de formación de líderes debe reconocer esta condición de integralidad para ser efectiva.

Superar las barreras personales e institucionales de no atender la emocionalidad que acompaña toda propuesta de cambio dictada con un enfoque racional o la gestualidad que acompaña toda conversación incómoda o difícil, es alguna de las manifestaciones de los desafíos en la aplicación de este principio.

### **Principio de transformación personal**

*El aprendizaje implica una evolución de la conciencia.*

Conciencia o consciencia, son sinónimos en castellano, proviene del latín “*conscientia*”. Es una expresión muy usada en neurobiología, aunque la religión y la filosofía la solían denominar alma, mientras que la medicina y la psicología la denominan mente o psique.

La conciencia en neurobiología, comprende funciones cerebrales como la memoria, la razón, el juicio y la percepción. Como tal es una propiedad emergente del cerebro (neocortex) que nos permite percibir y comprender el medio natural, social y subjetivo, junto con la posibilidad de interaccionar de cierta forma con ellos.

Es el fruto de un proceso evolutivo y de alta complejidad relacionado con las áreas de asociación del cerebro.

El aprendizaje es un estímulo para la evolución de la conciencia, por cuanto la percepción y la experiencia derivada de los resultados de nuestros comportamientos, nos permite modificarlos o adaptarlos con el propósito de alcanzar nuevos estadios de desarrollo personal. Estos estadios o niveles de conciencia pueden ser descriptos de acuerdo a su interés o propósito.

La descripción simple de “modelo mental”, es una denominación genérica que sirve para la comprensión pero no para el aprendizaje. Pues este último se basa en su cambio, cuando las situaciones lo requieran.

En el desarrollo del liderazgo la efectividad se logra cuando el líder puede “trascender su ego” de modo de poder evolucionar desde el interés personal al bien común de su comunidad de referencia.

En esa transformación, sus seguidores legitiman su accionar por cuanto con su dirección u orientación ven la posibilidad de alcanzar objetivos de interés común. Para lograr credibilidad y confianza, es imprescindible asegurar en el desarrollo de los líderes la efectiva transformación personal del líder como paso previo a la acción de liderazgo con sus seguidores.

### **Principio de tutoría**

*El aprendizaje requiere orientación, guía y evaluación, para la efectiva transformación es el rol de los tutores.*

Los líderes no se forman solos. Requieren asistencia externa, no sólo de maestros o de superiores, sino de una modalidad particular de ayuda que son los tutores.

En el diccionario, son varios los significados de “tutor”, tales como encargado de la tutela de una persona, el que cuida a una persona o el que guarda o administra los bienes de una persona.

En ese sentido, en el CDL reconocemos en el tutor, aquel que busca una formación integral y personalizada. No sólo la comprensión de los conocimientos, sino fundamentalmente su aplicación efectiva dentro de un contexto organizacional y para una situación determinada.

El tutor, es una componente clave en el proceso evolutivo de la conciencia del líder, pues actúa mirándolo externamente, pero comprometido desde su interior, pues lo conoce y lo respeta. En tal sentido, trabaja en las actitudes y en la viabilización de comportamientos basados en los valores personales del líder. Propone coherencia y consistencia con menor compromiso emocional que el líder involucrado en la situación. En ese sentido lo orienta y lo estimula en su transformación personal.

En nuestra investigación, todos los líderes destacados, reconocen en su evolución la presencia de personas que lo han “tutorado” para lograr efectividad en su rol.

Admitir la necesidad de tutoría, es un paso previo e importante en el desarrollo del liderazgo.

### **Principio de práctica**

*El conocimiento proviene de la práctica, en base a modelos probados y compartidos.*

El conocimiento, para nosotros se entiende como “saber hacer dentro de un ser”. El conocimiento no es información, no es sólo acumulación de experiencias, ni tampoco una destreza que no se puede adaptar a los cambios.

Ello requiere la formulación de un “modelo” que reúne el conocimiento a desarrollar y procesos que viabilicen los comportamientos a adquirir.

Ese marco común, para poder transformarse en conocimiento debe ser sometido a prueba en la aplicación de situaciones que promuevan el aprendizaje y ser compartido para percibir las distintas interpretaciones que enriquecen la adquisición del conocimiento.

La diversidad de criterios es promotora de la reflexión, la reconsideración, y el reencuadre que permita ampliar las capacidades.

### **Principio de comunidad**

*El conocimiento se desarrolla en una comunidad de práctica*

El aprendizaje en equipo como base de la generación de una comunidad de práctica, requiere capacidad de escucha, de aptitudes de reflexión y de indagación. No son habituales las experiencias de aprendizaje colectivo. Para muchos no le es familiar.

La existencia de una comunidad de práctica, exige fijar reglas de conversación, como la forma de expresarse y los tiempos de exposición individual. Se busca la construcción

colectiva de ideas, por lo cual es necesaria la existencia de un moderador (el docente) y de una disposición individual de los participantes en colaborar aportando sus reflexiones y aceptando las de los demás, como base de modificar sus creencias.

En la comunidad de práctica se promueve el diálogo sobre la discusión, ello requiere con frecuencia la “suspensión de juicios”, para evitar la confrontación o la acción de imponer ideas sin entender la de los otros.

Experimentar en el desarrollo del liderazgo desde comunidades de práctica promueve competencias interpersonales que son efectivas en el ejercicio del rol y facilitan el aprendizaje colectivo.

### **Principio de diseño por competencias**

*El conocimiento requiere combinar competencias para poder ser aplicado efectivamente en las personas, en las organizaciones y en las instituciones.*

El desarrollo del liderazgo admite un diseño por competencias. Esas competencias deben ser inclusivas de los distintos contextos donde el líder actúa. Esto luego lo profundizaremos cuando presentemos el “modelo de competencias del CDL”.

En nuestra investigación preliminar encontramos necesario establecer cuatro dominios de esas competencias.

El “*intra-individual*”, que son las competencias que el líder debe dominar para ejercer su autocontrol.

El “*inter-personal*”, que son las competencias que el líder requiere en su relación con sus colaboradores, colegas y superiores.

El “*organizacional*”, que reúne las competencias que el líder necesita para actuar dentro de un área funcional y en una organización.

El “*institucional*”, que son las requeridas para comprender su empresa, o su institución como un todo, de modo de lograr alineamiento estratégico y consistencia institucional.

Cada dominio da origen a un número determinado de competencias, que son la base para la elección o focalización de un líder.

La experiencia y los estudios indican que un líder efectivo no debe tener inexperiencia en ninguno de los dominios, pero su éxito depende de ser muy efectivo en un número reducido de competencias críticas, tal como lo confirman muchos autores, nunca más de dos o tres, de acuerdo a las necesidades de su rol.

Por ello el desarrollo efectivo de líderes debe ser focalizado principalmente en pocas competencias críticas, como base de su aprendizaje. Y eso es lo que hacemos en los programas de desarrollo del CDL.

### **Principio de experiencias controladas**

*El conocimiento se desarrolla en base a experiencias controladas, donde el error es la fuente de aprendizaje, sin afectar la motivación.*

Todo adquisición de conocimiento requiere ser experimentada o vivenciada en situaciones que no generen riesgos.

La elección de los contenidos de aprendizaje, la ejercitación y las consignas de preparación deben ser concebidas desde la exigencia con el límite de evitar errores que impidan el interés del aprendizaje.

No existe aprendizaje sin error, aunque existen experiencias de aprendizaje que desmotivan al aprendiz.

La permanente atención de los facilitadores y tutores deberán ser una fuente de equilibrio para evitar situaciones de desmotivación.

### **Principio del compromiso**

*El conocimiento requiere un compromiso y su manifestación promueve la participación.*

Así como admitimos un principio inicial de que el aprendizaje es un acto voluntario, ello requiere una dedicación personal comprometida.

El desarrollo del liderazgo es un proceso “vivencial” y no intelectual. Ello exige constancia y perseverancia en el ejercicio de prácticas de aprendizaje y experiencias personales que no pueden ser evitadas.

El diseño de las consignas de aprendizaje y la evaluación de las mismas deben ser orientadas a promover la ejecución, liberándolas de modelos formales a veces no aptos para la enseñanza de adultos.

El propósito del aprendizaje es “saber –hacer” algo, no lograr una nota de evaluación. La acción de facilitadores y tutores deben orientarse al logro de ese conocimiento, desde la perspectiva de la utilidad y la conveniencia para el mejor ejercicio del rol del líder.

No se busca el control, sino más bien la aspiración del participante.

Los participantes comprometidos promueven la participación, creando un ambiente cooperativo y colaborador, donde el intercambio de ideas y opiniones favorece el aprendizaje.

En síntesis, hemos descrito diez principios del desarrollo del liderazgo, que son la base de nuestro modelo pedagógico.



## **Principios del desarrollo del liderazgo (CDL)**

### **Principio de vitalidad**

*El aprendizaje es un proceso vital permanente, somos aprendices naturales.*

### **Principio de voluntariedad**

*El aprendizaje es un acto voluntario.*

### **Principio de integralidad**

*El aprendizaje es integral, cuando nos lleva a estar en armonía con los hombres y la naturaleza.*

### **Principio de transformación personal**

*El aprendizaje implica una evolución de la conciencia.*

### **Principio de tutoría**

*El aprendizaje requiere orientación, guía y evaluación, para la efectiva transformación ese es el rol de los tutores.*

### **Principio de práctica**

*El conocimiento proviene de la práctica, en base a modelos probados y compartidos*

### **Principio de comunidad**

*El conocimiento se desarrolla en una comunidad de práctica*

### **Principio de diseño por competencias**

*El conocimiento requiere combinar competencias para poder ser aplicado efectivamente en las personas, en las organizaciones y en las instituciones.*

### **Principio de experiencias controladas**

*El conocimiento se desarrolla en base a experiencias controladas, donde el error es la fuente de aprendizaje, sin afectar la motivación.*

### **Principio del compromiso**

*El conocimiento requiere un compromiso y su manifestación promueve la participación.*

Estos diez principios son la base del modelo pedagógico del CDL. Cada uno de ellos explican la distinta técnicas y criterios que combinados permiten lograr el conocimiento apto para el desarrollo del liderazgo.

JLR- 2-9-11