

APRENDIENDO A APRENDER ¹

*Sólo un guerrero es capaz de soportar el camino del conocimiento.
Un guerrero no puede quejarse o lamentar nada. Su vida es un
permanente desafío y los desafíos no son buenos ni malos.
Los desafíos son simplemente desafíos. La diferencia básica entre un
hombre ordinario y un guerrero es que el guerrero toma todo como un
desafío, mientras que el hombre ordinario toma todo como una
bendición o una maldición.*

Don Juan, charnán tolteca.

*Dale un pescado a un hombre hambriento y lo alimentarás por 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. El núcleo de todo proceso de aprendizaje es la transformación de acciones inefectivas en acciones efectivas. De esta definición se deriva el punto de partida del proceso: la identificación de un área de incompetencia, de una incapacidad que impide el resultado deseado. Para encontrar oportunidades de aprendizaje, uno debe buscar situaciones donde exista una brecha entre lo que *quiere* lograr (su objetivo) y lo que *puede* lograr (su competencia). La expresión de esta brecha se da en la aparición de un "problema". La conciencia de esa brecha se manifiesta en la declaración: "No sé".

La relación entre el no saber (que produce resultados insatisfactorios) y el aprendizaje es de doble correspondencia. Para aprender es necesario comenzar por identificar una situación insatisfactoria. Por otro lado, toda situación de insatisfacción es asimismo una oportunidad para aprender. Si uno considera cualquier situación de aprendizaje significativo en la vida, verá que en los momentos iniciales las condiciones distan mucho de ser felices; las emociones corrientes en esos momentos son temor, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. El desenlace feliz de toda historia de aprendizaje, acontece justamente con la transformación de estas condiciones infelices mediante el esfuerzo del protagonista. Al final del camino, las emociones "difíciles" originales desaparecen, para convertirse en satisfacción, confianza, alegría y paz. Revirtiendo la lógica, podemos interpretar que toda situación insatisfactoria presente no es más que una historia potencial de aprendizaje cuyo protagonista aún no ha encontrado la forma de llegar a un desenlace feliz.

El camino del héroe

El antropólogo norteamericano Joseph Campbell llama "el camino del héroe" a este patrón de sucesos. Analizando mitos de diversas civilizaciones, Campbell identificó una estructura profunda común a todas las historias. La línea argumental que subyace a las diferencias superficiales, puede describirse con la siguiente gráfica:

Podemos analizar esta narrativa usando uno de los mitos modernos creados por Walt Disney: la historia del Rey León. (Como ejercicio, el lector puede buscar correspondencias con su mito o relato favorito: *Caperucita Roja, La Bella Durmiente, Hansel y Gretel, Sansón y Dalila, Hércules, La guerra de las galaxias, Platero y yo*, etc.) En la primera etapa, existe una aparente estabilidad donde todo funciona felizmente. El rey Mufasa tiene un hijo, que es reconocido como el príncipe heredero por todos "casi" todos- los animales. Pero hay fuerzas oscuras (Scar, el hermano de Mufasa y las hienas que lo apoyan) que se preparan para tomar el poder. Estos personajes marginales representan los aspectos reprimidos, inconscientes y no integrados de la situación. En las historias mitológicas, la situación inicial es siempre ingenua e ilusoria; detrás de la fachada feliz se esconden las grietas que desencadenarán una crisis.

En el punto dos, la crisis se manifiesta. No es más que la culminación del proceso subterráneo preexistente. Los problemas venían fermentándose desde hace tiempo. Psicológicamente (sociológicamente), esta crisis representa la intrusión de ciertas partes de la personalidad (de la sociedad) que antes se hallaban marginadas a la "sombra" de la conciencia (de la escena política). El quiebre de la estabilidad simboliza la aparición en escena de energías que habían sido reprimidas hasta entonces. A pesar del dramatismo con el que se derrumba la estabilidad inicial, esta desilusión es saludable. Así como la emergencia de un síntoma permite descubrir y tratar la enfermedad que lo provoca, la aparición del problema permite investigar y resolver sus causas profundas.

En la historia del Rey León, Scar logra "matar dos pájaros de un tiro". Mediante un ardid, se deshace de Mufasa y hace creer al príncipe Simba que él es el culpable de la muerte de su padre. Simba huye y se refugia en el anonimato de la jungla, donde reniega de su verdadera identidad y se convence de que no vale la pena preocuparse por nada (*akuna matata*, "no hay de qué preocuparse"). El estupor y olvido de sí mismo es parte de la "caída" del héroe. Esta caída es interrumpida por un aliado que le recuerda al héroe su verdadera identidad. En el caso del Rey León, Nala, la amiga de la infancia y futura compañera, es la encargada de abrir los ojos de Simba. Esta toma de conciencia es dolorosa, por lo que el héroe sólo la hace a regañadientes y a pesar de sus impulsos inmediatos. Como en la historia de Disney, muchas veces el destino debe "ablandar" al héroe para que preste atención y asuma su responsabilidad frente a las consecuencias de sus actos.

Bajo la opresión de Scar y las hienas, el reino de Mufasa se marchita. Es imperioso que el legítimo rey retome el poder para salvar a sus súbditos. Pero para eso debe trascender el dolor, la vergüenza y el miedo que en primera instancia lo han impulsado a "desaparecer". Este punto tres, a veces llamado "la noche oscura del alma", es el momento en el que el héroe asume la realidad de la situación y se dispone a encararla. En los mitos hay siempre dos batallas. La primera, y más difícil, es la interna; el enfrentamiento entre el héroe y la tentación de pereza e irresponsabilidad. Una vez ganada esta batalla, puede el héroe enfrentar a sus enemigos externos. Esto ocurre en el punto cuatro: Simba enfrenta a Scar en una batalla culminante que termina con la muerte del malvado. En el nivel de los arquetipos, no hay tal cosa como la muerte; es imposible crear o destruir

¹ KOFMAN, Fredy. "Metamanagement. Tomo 1: Principios". Argentina, Ediciones Granica S.A. 2001.

Capítulo 3 – Aprendiendo a Aprender. pp 167 – 202.

Texto escaneado del original. Rogamos disculpar posibles errores tipográficos surgidos en el proceso de digitalización.

energía. La muerte simboliza la integración de la energía vencida en la conciencia del vencedor. Con la victoria sobre Scarf, Simba cumple su "rito de pasaje" y se gana el derecho a ser rey. Trascendiendo a su padre, que nunca pudo integrar la energía oscura de su hermano, Simba sube al trono.

El punto cinco es aquel en donde el orden ha sido restablecido, la crisis superada, las energías inconscientes integradas en la conciencia. El héroe vuelve con un regalo para su comunidad: la restitución de un orden más evolucionado, inclusivo y robusto que el anterior. Pero en este nuevo orden (tesis) seguramente siguen existiendo fuerzas desintegradas. Ellas serán el motor del proceso dialéctico que generará una antítesis y, con la ayuda del héroe, una síntesis aun superior. Por eso el punto cinco es, a su vez, el **punto uno** prima, situación inicial del próximo capítulo. **La historia del Rey León** concluye con el nacimiento del hijo de Simba y Nala, símbolo de la circularidad -o, más bien, espiralidad- de la vida (*the circle of life*)

La tesis de Campbell es que la repetición universal de este argumento refleja aspectos estructurales (arquetípicos) de la psiquis del ser humano. Si esto es así, deberíamos ser capaces de constituir experiencias personales y organizacionales en forma de historias heroicas. Para demostrar la aplicabilidad del modelo tomaré dos ejemplos, uno propio y otro de una compañía con la que trabajé. (También sugiero al lector hacer el mismo ejercicio con su propia historia.)

Una de las experiencias más conmovedoras de mi vida fue el nacimiento de mi primera hija. Aunque cada nacimiento es un milagro único en sí mismo, el primero tuvo para mí el impacto de la novedad y lo inesperado. En el punto uno, durante el embarazo, todo era dicha y felicidad. Tanto mi mujer como yo sabíamos que entre la alegría del embarazo y la alegría de ser padres estaba el pequeño asunto del parto, pero nos imaginábamos que sería una rápida transición sin mayores dificultades.

Las contracciones comenzaron casi exactamente en la fecha esperada. Fuimos al hospital, y allí, definitivamente, empezó la etapa dos de la historia.

Con el pasar de las horas, las contracciones se iban haciendo más y más dolorosas. Aunque las enfermeras parecían tranquilas y decían que todo iba sobre ruedas, yo no podía creer que la intensidad del dolor que manifestaba mi mujer fuera normal. De sólo verla sufrir se me caían las lágrimas. No sé si por empatía, desesperación o impotencia, varias veces me encontré sollozando y gimiendo con ella. Pasaban las horas, y las cosas, en mi opinión, iban de mal en peor. Las enfermeras, por supuesto, sabían y decían que todo iba de bien en mejor. No podía creerles. Lo único que atinábamos a hacer con mi mujer era respirar a la Lamaze (habíamos hecho el curso juntos) y caminar por los pasillos, desiertos a esa hora de la madrugada. Llegó un momento donde creí que todo se iba al demonio, las contracciones eran prácticamente continuas y el dolor, agudo. Este era, precisamente, el punto tres. En ese momento apareció la obstetra y mi esposa comenzó a pujar. El punto cuatro fue la fase final del parto: el nacimiento.

Nunca olvidaré la experiencia sagrada de la aparición de una nueva vida. En ese momento algo se abrió en mi corazón. Sentí que aparecía allí una nueva forma de amor, un amor absoluto e incondicional. Hasta ese momento, la semilla de ese amor había estado cerrada y para germinar tuvo que "romper" mi corazón durante la ordalía previa. Me di cuenta entonces de cuán ingenua había sido mi expectativa del nacimiento; seguramente influida por demasiadas películas de Hollywood donde el padre se encuentra con un bebé perfectamente limpio y una madre sonriente. Pero la verdad es que nada podría haberme preparado para la intensidad de esa experiencia. Fue necesario vivirla para integrar en un mismo cuadro dolor, felicidad, miedo y amor. En ese momento, el punto cinco, descubrí el sentido profundo de un poema de Yevgeny Yevtushenko que había apreciado durante años sin verdaderamente comprenderlo:

Tristeza penuria

al infierno con eso.

Quien nunca conoció el precio de la felicidad,

no será feliz.

El camino del héroe no sólo refleja la transformación de una persona individual; también se aplica al crecimiento de los grupos, las organizaciones y todo tipo de comunidades humanas. Al igual que el sujeto aprendiente (como vimos en el Capítulo I), el sujeto heroico puede ser individual o colectivo. Un ejemplo mítico es el de los Caballeros de la Mesa Redonda. Cada uno de ellos pasó por sus ordalías personales, pero también el conjunto atravesó pruebas difíciles que transformaron al grupo como tal. A lo largo de las historias, el crecimiento personal de cada uno de los caballeros fue acompañado y reforzado por un crecimiento colectivo. Lo mismo sucede en cualquier asociación personal, profesional o empresaria. Un equipo de management, por ejemplo, crece y se desarrolla al enfrentar los desafíos que le propone el mundo.

Recuerdo el caso de un equipo que estaba entusiasmado porque había ganado una licitación para operar una planta industrial en un país extranjero. Durante los festejos, varios ejecutivos me comentaron a solas que tenían cierta aprensión: "No sé si este proyecto es tan fabuloso como creen los demás", me dijo cada uno confidencialmente. "Tal vez hayamos mordido más de lo que podemos masticar". Lo interesante es que aunque muchos compartían la misma inquietud, nadie quería ser el "negativo" que "pinchara el globo" y amargara la fiesta. Aun a pesar de mi insistencia en blanquear el tema, ninguna voz se alzó en contra de la corriente festiva. La ilusión del éxito, tan brillante, opacaba todas las preocupaciones.

Pero esas preocupaciones, relegadas al "sótano" de la conciencia, no tardaron en salir a la luz. Les abrió la puerta una crisis que estalló a poco de hacerse cargo de la planta. Los managers que tuvieron que trasladarse al otro país se estaban fundiendo a ritmo acelerado. La cantidad inmensa de trabajo, las condiciones inhóspitas, los problemas culturales y la situación política creaban condiciones altamente insalubres. Hubo divorcios, hubo ataques cardíacos, hubo estallidos emocionales; la situación se volvió insostenible.

En una reunión decisiva, el equipo directivo se abocó a analizar la situación sin disfrazar para nada su gravedad. Al compaginar toda la información en un escenario global, los ejecutivos descubrieron que las cosas estaban mucho peor de lo que nadie había imaginado. No es que hubiera habido secretos, sino que cada uno había estado tratando de "poner su mejor cara" frente a las dificultades. Pero una vez que el equipo se des-ilusionó, no tuvo más opción que enfrentar el desafío. Al cabo de dos

horas de trabajo estos líderes habían preparado un plan de des-inversión que les permitiría minimizar las pérdidas económicas y humanas. El plan fue llevado a cabo, y la compañía se retiró de la gestión de la planta.

Antes de esta reunión definitiva (punto cuatro en la historia), fue necesario que cada uno de los líderes hiciera un examen de conciencia y decidiera arriesgarse a compartir sus temores (punto tres). Gracias a tales decisiones individuales, el equipo pudo "ver" algo que antes le resultaba invisible: habían cometido un error, este negocio no era, bueno para ellos. El aprendizaje resultó extremadamente caro, pero la empresa no sólo sobrevivió, sino que pudo capitalizar las dificultades. Gracias a su experiencia internacional pudo participar en un consorcio que consiguió la explotación de un sector altamente rentable en otro país (punto cinco). Además, el equipo directivo alcanzó un grado mucho más alto de autenticidad en sus relaciones. Como escribiera Nietzsche: "Aquello que no me mata, me hace más fuerte".

El camino del héroe es un buen mapa para transitar por el terreno del aprendizaje. Cuando uno se encuentra en problemas, puede investigar cuáles fueron las cegueras que lo llevaron a esa situación. Sin autoflagelarse, uno puede reconocer su responsabilidad frente a los acontecimientos y capitalizarlos como experiencia de integración y crecimiento. El desarrollo de la conciencia no es lineal de acuerdo con las distintas tradiciones es necesario "bajar al infierno para alcanzar el cielo". La comprensión de este proceso permite mantenerse sereno en el medio de las dificultades y buscar la manera más operativa de salir de ellas.

Esta sabiduría está capturada en el dicho japonés sobre la calidad total: "Un defecto es un tesoro". Todo defecto es un tesoro... en potencia. Quien invierta el esfuerzo y compromiso necesario para investigar el proceso subyacente, será capaz, no sólo corregir el error, sino de mejorar el proceso para evitar que el error vuelva a aparecer (y, tal vez, resolver muchos otros errores potenciales antes de que sean cometidos). Por eso, ante cualquier falla, los popes de la calidad recomiendan preguntar cinco veces "por qué".

Este aprendizaje "heroico" es el que se refleja en la admiración oriental por la flor de loto que nutre su belleza en la fetidez del pantano. También es el que aparece en la voz occidental de Antonio Machado cuando cuenta que:

Anoche mientras dormía soñé, bendita ilusión

que una colmena tenía dentro de mi corazón.

Y las doradas abejas iban fabricando en él

con amarguras viejas, blanca cera y dulce miel.

El camino del aprendizaje

Como dice Machado en otro poema, "Caminante: no hay camino, se hace camino al andar". Para andar por el camino del aprendizaje, el caminante debe cumplir con ciertas condiciones.

1. Establecer una visión.
2. Tomar conciencia de la brecha que hay entre su visión y su realidad.
3. Declararse (temporariamente) incompetente para satisfacer sus anhelos.
4. Comprometerse con el aprendizaje:
 - a. Asumir la responsabilidad de aumentar su competencia.
 - b. Reconocerse como principiante y darse permiso para cometer errores.
 - c. Buscar la ayuda de un maestro, o de un coach, y darle permiso y autoridad.
 - d. Asignar el tiempo y los recursos para practicar diligentemente bajo la supervisión del coach en un espacio adecuado.

La Visión

En Alicia *en el País de las Maravillas*, Lewis Carroll describe la importancia de fijar un destino antes de emprender un viaje. Alicia, que está perdida, pide ayuda al sonriente Gato de Cheshire: "Gatito, ¿qué dirección debería tomar? "Eso depende de adónde quieras ir", responde el gato. "No sé muy bien adónde quiero ir", confiesa Alicia. "Entonces no importa qué dirección tomes", concluye sabiamente el gato.

Para tener una actitud proactiva en la vida, es fundamental tener una visión y fijar objetivos coherentes con esa visión. Sin una visión, es imposible decidir racionalmente; todos los caminos dan lo mismo, ya que no hay ninguna meta que alcanzar. Sin una visión, uno queda a la deriva y termina reaccionando momento a momento como un animal: busca el placer inmediato y evita las dificultades. Los animales no tienen noción de futuro por eso sus reacciones instantáneas están guiadas por el instinto. El ser humano, en cambio, tiene la capacidad de imaginarse futuros posibles. Esta conciencia le permite evaluar situaciones y las consecuencias de sus actos con un horizonte mucho mayor. Sin embargo, es imposible evaluar sin algún criterio de preferencia. Para, juzgar que una cosa es mejor que otra, es necesario que quien juzga aplique un criterio. Dichos criterios de evaluación son justamente lo que se desprende de la visión.

El primer paso para escalar una montaña es comprometerse a llegar a la cumbre. El mapa del territorio se vuelve útil una vez que se ha determinado el punto de llegada. Antes, es sólo un dibujo en un trozo de papel. La aspiración de llegar a la cima es lo que le da importancia y sentido al mapa. El norte confiere al mapa una orientación convencional, pero la visión le otorga una orientación personal. La visión da significancia al territorio; gracias a ella existen distinciones entre "lo que me acerca" y "lo que me aleja". De la misma forma, la aspiración de llegar a algún lado es lo que da importancia y sentido a la vida. 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.

Este compromiso también prepara la mente para encontrar oportunidades, de otra forma invisibles. Esto no es más místico que una radio captando ondas de cierta frecuencia. Cuando la sintonía es la adecuada, la música reemplaza a la estática. Cuando la persona "sintoniza" con su visión, el mundo se le aparece distinto. A veces es necesario creer para ver. Sir Edmund Hillary, el primero en llegar a la cima del Everest (y volver con vida) reflexionaba: "Hasta que uno se compromete (con su visión hay vacilación, la posibilidad de echarse atrás, ineffectividad permanente). En lo que respecta a todos los actos de iniciativa y creación, hay una verdad elemental, cuya ignorancia mata incontables ideas y planes espléndidos: en el momento en el que uno se compromete, la providencia también lo hace. Ocurren entonces todo tipo de cosas positivas, que de otra manera nunca habrían ocurrido. De la decisión nacen una serie de hechos, que ponen a favor de uno incidentes fortuitos y asistencia material que ningún hombre podría haber soñado con obtener. Sea cual fuere tu sueño, comiéndalo. La audacia tiene genio, poder y magia".

De hecho, todas las obras del ser humano han sido creadas dos veces. Primero en la mente del creador, luego en el mundo material. Por ejemplo, antes de existir materialmente, los edificios y casas en las que vivimos existieron en la conciencia del arquitecto que los diseñó; antes de ser fabricado, cada uno de los coches en los que viajamos existió como idea de un ingeniero; antes de manifestarse en el mundo real, este texto surgió en mi mente. Es imposible construir un edificio sin planos, es imposible fabricar un coche sin un diseño previo, es imposible escribir un libro sin un esquema conceptual. Estos planos, diseños y esquemas nacen como entidades ideales, visiones de posibilidad. Sin visión no hay realidad, por eso el primer paso del aprendizaje Proactivo es establecer una visión personal. Como dice Jack Welch, CEO de General Electric: "Toma el control de tu futuro (mediante el desarrollo de tu visión), o algún otro lo hará por ti...."

No tener una visión de futuro es no tener una dirección, un propósito, un objetivo propio. Es dejarse llevar por la deriva de la vida sin un destino personal. Es "ser vivido" por los valores, ideas y propósitos de los demás, en vez de vivir los propios. Es como no tener columna vertebral, como ser una masa líquida que se amolda a los dictados del entorno sin oponer resistencia. Es vivir de acuerdo con la programación social que uno tiene cargada en el inconsciente. Es ser controlado por sucesos externos en vez de responder con autonomía en base a valores internos. No tener una visión es ser una oveja más del rebaño. Una verdadera pena, ser un tigre que, falto de visión, pasa toda su vida creyendo ser una oveja.

Como dijo Benjamín Franklin (citado por Covey en *Los siete hábitos de las familias altamente efectivas*): "Cada minuto, cada hora, cada día, nos encontramos en la encrucijada, haciendo elecciones. Elegimos los pensamientos que nos permitimos pensar, las pasiones que nos permitimos sentir, y las acciones que nos permitimos realizar. Cada elección es hecha en el contexto del sistema de valores que hemos seleccionado para gobernar nuestras vidas. Al seleccionar ese sistema de valores, estamos, de una manera muy real, haciendo la elección más importante de nuestras vidas".

A nivel colectivo, una visión compartida es absolutamente vital. Parafraseando el famoso proverbio bíblico "sin visión, la gente perece", afirmamos que "sin visión, la compañía perece". Es fácil imaginar el desastre que resultaría si un grupo de ingenieros intentara fabricar un microchip sin un diseño común, o si un equipo de programadores intentara crear un sistema informático sin una serie de ideas rectoras compartidas. El mismo desastre ocurre cuando un equipo de management opera sin una visión y un plan común. Es imposible administrar una empresa racionalmente sin tener una aspiración conjunta.

La importancia de la visión compartida ha sido resaltada prácticamente -por todos los libros de management aparecidos en los últimos diez años. Lanzada a la fama como una de las "cinco disciplinas" fundamentales por Peter Senge, la visión compartida ha sido enfatizada por cientos y cientos de académicos, consultores y líderes del mundo de los negocios. Este énfasis, paradójicamente, implica que la lección no ha sido aún internalizada en el mundo de los negocios. Nadie escribe sobre la necesidad de respirar para vivir, nadie escribe sobre la necesidad de abrir los ojos para ver, nadie escribe sobre la necesidad de vender para ser rentable. Las verdades de Perogrullo no merecen comentario; sólo merece ser destacado aquello que no resulta obvio. La atención dedicada a la visión compartida implica que esta disciplina no es aún **una práctica habitual**.

Cuando un equipo me pide ayuda, suelo iniciar mi trabajo de consultoría con un ejercicio revelador. Le pido a cada uno de los integrantes que responda, a solas, cinco preguntas: 1) ¿Cuál es la visión, el estado futuro que este equipo aspira a crear? 2) ¿Cuál es la misión principal, el propósito que da sentido a la existencia de este equipo? 3) ¿Cuáles son los tres valores fundamentales que deberían organizar el comportamiento de este equipo? 4) ¿Cuál es la estrategia mediante la cual este equipo cumple su misión, apuntando hacia su visión en armonía con sus valores? 5) ¿Cuáles son los objetivos intermedios cuantificables, las metas específicas que el equipo debería alcanzar en el corto plazo Luego les pido que lean sus respuestas

para el resto del grupo. Normalmente, los integrantes del equipo quedan impresionados por la diversidad y falta de coherencia de las respuestas.

A pesar de que la mayoría de ellos ha leído libros como *La quinta disciplina*, *La quinta disciplina en la práctica*, *La disciplina (de los líderes del mercado Empresas que perduran v Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, que acentúan la importancia de operar con una visión compartida, estos managers no "saben cómo" generar tal visión. Ciertamente ellos "saben que" la visión compartida es importante, pero entre la información y la acción se abre un abismo. Este es el problema del conocimiento abstracto: como veremos más adelante en este capítulo, sin el compromiso de ponerla en práctica, la erudición no es más que un escondite para la incompetencia.

Los libros referidos arriba ofrecen excelentes sugerencias para crear una visión personal y compartida, por lo que considero redundante reiterar sus ideas. Sugiero al lector interesado utilizar cualquiera de ellos. No importa tanto cuál sea la elección específica, lo más importante es poner un método -cualquier método- en práctica. La visión compartida no es algo que "aparece" por inspiración divina; hay que construirla mediante un proceso de imaginación y diálogo. Este proceso requiere tiempo y recursos. Si no se asignan estos recursos es ilusorio creer que el equipo logrará una congruencia visionaria.

Al hablar de recursos, no puedo dejar de mencionar los costes de oportunidad y los retornos a la inversión. Aplicar tiempo y esfuerzo a la creación de una visión compartida significa no aplicarlos a otras cosas. ¿Qué nos permite afirmar que el rendimiento generado sobre la base de una visión será mayor que el generado por alguna otra cosa? Los textos citados tienen suficientes estadísticas como para convencer al más descreído. La correlación entre la naturaleza visionaria de una corporación y sus resultados económicos es tan clara como la que existe entre él (no) fumar y la salud. Así, Collins y Porras informan que "las compañías visionarias alcanzan resultados extraordinarios en el largo plazo". Si uno hubiera invertido 1 dólar el uno de enero de 1926 en el índice general del mercado norteamericano, explican los autores de *Construida para durar*, el 31 de diciembre de 1990 esta inversión habría crecido hasta convertirse en 415 dólares. Por otro lado, 1 dólar invertido en la misma fecha en un índice de compañías visionarias, habría crecido a 6.356 dólares en el mismo período, más de quince veces el valor del mercado general.

Lamentablemente, los datos empíricos sobre el efecto del cigarrillo Si uno hubiera invertido 1 dólar el uno de enero de 1926 en el índice general del mercado norteamericano, explican los autores de *Construida para durar*, el 31 de diciembre de 1990 esta inversión habría crecido hasta convertirse en 415 dólares en la expectativa de vida -no son convincentes para los cientos de millones de fumadores. Lamentablemente, los datos empíricos sobre el efecto de la visión en la expectativa de rentabilidad no son convincentes para los cientos de equipos de management que creen estar "demasiado ocupados como para perder el tiempo en esas tonterías".

Conciencia y Competencia

Es imposible buscar (y adquirir) nuevos conocimientos, a menos que uno tome conciencia y reconozca que "no sabe". Muchas personas quedan detenidas en esta primera barrera, frustradas en su aprendizaje, porque son incapaces o no están dispuestas a percibir conscientemente la brecha entre lo que desean hacer y lo que pueden hacer. Para evitar la tensión emocional, rehusan aceptar su nivel actual de ignorancia, culpan a factores externos o disminuyen sus deseos de resultados.

Peter Senge enfatiza la importancia de esta tensión entre habilidad y ambición: La tensión creativa surge cuando se ve claramente dónde se quiere estar "la visión" y se la contrapone con la realidad actual. La brecha entre ambas genera una tensión natural. La 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. Los individuos, grupos y organizaciones orientados al aprendizaje, usan la energía de esta tensión para mover la realidad existente hacia sus visiones".

"Sin visión, no hay tensión creativa", continúa Senge. "La tensión creativa no puede surgir simplemente de la realidad actual. No alcanzan todos los análisis del mundo para generar una visión. Pero la tensión creativa no puede tener su único origen en la visión; exige también una pintura fiel de la realidad actual."

El aprendizaje es mucho más que solucionar problemas. En la resolución de problemas el esfuerzo es reactivo: la energía para el cambio proviene del deseo de salir de algo indeseable. El aprendizaje es proactivo: la energía para el cambio surge del deseo de alcanzar la visión. La distinción puede parecer pequeña, pero tiene grandes consecuencias. Muchas personas y organizaciones sólo se - sienten motivadas al cambio por factores extrínsecos (crisis, problemas, etc.). Esto hace que para crecer necesiten "darse de narices" una y otra vez con la realidad. Los golpes de la vida les generan ansiedad, dolor, miedo, resentimiento y resignación. Otras personas y organizaciones responden al deseo innato de desarrollar su máximo potencial. Esto no los provee de salvoconductos frente a los desafíos de la vida. Pero al enfrentar estos desafíos como parte de su camino de aprendizaje hacia la visión, sus sentimientos son de serenidad, apertura, confianza, paz y entusiasmo.

¿Aprendiz o Cretino?

Consideremos la siguiente grilla. En ella se describen los progresos del principiante en un recorrido opuesto al sentido de las agujas del reloj, desde el cuadrante superior izquierdo (ciego) hasta el cuadrante superior derecho (experto): El eje horizontal -revela el grado de incompetencia (o competencia) y el eje vertical exhibe el grado de inconsciencia (o conciencia) sobre el nivel de competencia. Por el momento observemos la mitad izquierda de la grilla y comparemos al "ciego" con el "ignorante".

En el cuadrante superior izquierdo encontramos al "ciego", que es al mismo tiempo incompetente, incapaz de realizar una determinada tarea, e ignorante de tal incompetencia. El ciego no sólo no sabe: ni siquiera sabe que no sabe.

En ciertos casos, como el de un niño o un extranjero, vemos claramente que el "ciego" es inocente. No, esperamos que los niños o los extranjeros sean conscientes de su incompetencia cultural. A menudo las acciones de estas personas que rompen con ciertos usos y costumbres establecidos nos resultan cómicas. Les perdonamos sus errores ya que "no saben" lo que están haciendo.

Tomemos el caso de un jefe que no respeta los tiempos de proceso. Supervisa un departamento donde los informes son enviados en forma rutinaria para ser aprobados. Este jefe no se da cuenta de que, cuando los informes se estancan en su

escritorio durante días o semanas, los plazos no se cumplen y otras personas que dependen de él no pueden honrar sus compromisos. El jefe es ciego a la manera en que sus acciones afectan a los demás. Ni siquiera sabe que no sabe, y que necesita aprender a operar en forma más efectiva.

El ciego puede generar grandes sufrimientos. Su falta de conciencia, combinada con su incompetencia, puede ser muy destructiva para quienes lo rodean. Es el proverbial "elefante en el bazar" que, sin mala intención, rompe las cosas valiosas (y las personas) que se encuentran a su alrededor. Los observadores y las víctimas son conscientes de las consecuencias del accionar del "elefante ciego"; pero este carece de tal conciencia. El ciego suele frustrar y exasperar a los que deben tratar con él. Pero él no siente ningún dolor, ninguna culpa, ningún remordimiento. El elefante no lamenta hacer añicos la valiosa porcelana.

Un ejercicio interesante es preguntarse en que arcos uno es ciego; en qué bazares uno se está comportando como elefante. Para buscar la respuesta conviene observar el estado de ánimo de quienes lo rodean; o mejor aún, preguntarles cómo se sienten. Si uno advierte que existe sufrimiento en torno a él, en un acto de conciencia y compromiso con el aprendizaje, puede indagar más profundamente preguntando a quienes sufren qué podría hacer para reducir su sufrimiento. Más allá de que uno sea responsable o no de ese sufrimiento, uno siempre puede *hacerse* responsable de ese sufrimiento. Todos los seres humanos tenemos cierto grado de ceguera. Por lo tanto, todos podemos encontrar oportunidades de mejora en las relaciones, **mediante la investigación** del sufrimiento que nos rodea.

Cuando toma conciencia, el ciego se transforma en "ignorante". La diferencia entre el ciego y el ignorante (cuadrante inferior izquierdo de la grilla) es que este último sabe que no sabe; el ignorante es consciente de su incompetencia.

El "ignorante" enfrenta una triple encrucijada.

1. Puede decidir convertirse en "ausente", y abandonar por completo el campo de acción. Por ejemplo, si alguien descubre que no sabe cocinar, puede decidir que no quiere aprender y que no tratará de cocinar. O, si toma conciencia de su incompetencia en el campo de la ingeniería, contratará a un experto para realizar los cálculos específicos y, se mantendrá al margen de la operación. La decisión de "ausentarse" no genera competencia, pero evita la persistencia de los errores y el sufrimiento.

2. Puede decidir convertirse en "cretino", y mantenerse en el campo de acción sabiendo que no sabe, pero fingiendo saber. Por ejemplo, aun sabiendo que no sabe cocinar, intenta preparar una comida. **0, consciente de la propia inhabilidad, insiste** en no necesitar la ayuda de un experto.

Además de los problemas que genera para los otros (invitados que tienen que comer sus horribles platos, o empleados que deben corregir sus errores), el "cretino" también se inflige gran cantidad de sufrimiento a sí mismo. Hay pocas cosas más estresantes que tener que fingir que uno sabe, cuando de hecho, es consciente de que no sabe. Si uno descubre áreas de su vida en las cuales está sufriendo, es posible que en esas áreas se esté comportando como un "cretino".

3. Puede decidir convertirse en "principiante", y comprometerse con el aprendizaje y con 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 va de la incompetencia a la competencia.

Convirtiéndose en un principiante

En ciertas culturas, se valora a los principiantes. Serlo, denota que se está dispuesto a franquear el umbral del aprendizaje. "En la mente del principiante -escribe Suzuki en *Mente zen, mente de principiante*- hay infinitas posibilidades". En nuestra cultura, por otro lado, declararse principiante tiene ciertos riesgos. Admitir que uno no sabe, puede traer consecuencias negativas. Por eso, el aprendizaje exige un gran compromiso. El principiante privilegia su competencia futura sobre su apariencia presente.

Al declararse como tal, el principiante se compromete a ejecutar una serie de pasos.

1. *Asumir la responsabilidad de aumentar su competencia.* El principiante se ve como responsable de su destino. El aprendizaje no es algo que "otro le da" sino un desarrollo de competencias personales que realiza por sí mismo (posiblemente con la ayuda de otro)

2. *Reconocerse como principiante y darse permiso para cometer errores.* A pesar de la declaración de incompetencia, muchos aprendices se auto-increpan permanentemente por ella (o por su lentitud para aprender). El auténtico principiante se permite cometer errores sin recriminarse, ya que sabe que la única manera de aprender es tratar de hacer cosas que exceden su área de competencia.

3. *Buscar la ayuda de un maestro o de un coach, y darle permiso y autoridad para ayudarlo.* No es necesario reinventar la rueda a cada momento. Un coach (entrenador o instructor) es una fuente de saber acumulado que se pone a disposición del principiante. Un buen coach no sólo conoce el campo de acción, sino que además sabe cómo introducir al principiante en sus prácticas esenciales. Un buen coach es respetuoso de la integridad del principiante y está dispuesto a asociarse con él para asistirlo en el desarrollo de sus competencias.

4. *Asignar el tiempo y los recursos para practicar diligentemente bajo la supervisión del coach en un espacio adecuado.* El aprendizaje no es una actividad teórica. Para incorporar nuevas competencias es necesario ejercitarlas mediante acciones recurrentes. Estas prácticas demandan el compromiso del principiante para vencer la inercia de su pereza e incomodidad. Además de tiempo, el principiante deberá destinar los recursos necesarios para realizar las prácticas. Por ejemplo, es imposible aprender a tocar el piano si uno no está dispuesto a agenciarse un piano (comprándolo, alquilándolo o pidiéndolo prestado)

La supervisión del coach (y la ejecución de sus instrucciones y sugerencias por parte **del principiante**) es esencial para que las prácticas generen **habilidades** en vez de vicios. Hay una escena crucial en la película *Karate Kid* que ilustra este principio. Mr Miyagui, respondiendo al pedido del protagonista, lo sienta frente a él y le dice solemnemente: "Daniel San, si quieres aprender karate debemos establecer un pacto. Yo me comprometo a enseñarte todo lo que sé; tú, te comprometes a seguir mis instrucciones al pie de la letra, sin discusión." Daniel acepta inmediatamente y Mr Miyagui le coloca una bandana como símbolo

de los votos entre maestro y alumno. A continuación, Miyagui toma un cepillo y manda a Daniel a lavar y encerar sus coches (con movimientos circulares). Al día siguiente, Daniel debe barnizar la cerca que rodea el Jardín de Miyagui (con pinceladas de arriba abajo y de abajo arriba). Al tercer día, Miyagui se va a pescar, y deja instrucciones para que Daniel pinte la casa (con pinceladas de lado a lado). Cuando regresa Miyagui, se produce la crisis.

Daniel enfrenta a su maestro, acusándolo de explotador; su alegato es que Miyagui se está aprovechando de él y no le está enseñando nada de karate. En ese momento Miyagui lo hace poner en guardia y le demuestra en forma bien práctica (atacándolo), cómo "encerando el coche" se defiende de un ataque a la cabeza, cómo "pintando la cerca" se defiende de una patada al estómago y cómo "pintando la casa" se defiende de un puñetazo al pecho. Sólo al cabo de la "demostración", queda establecido el acuerdo de aprendizaje que permitirá a Miyagui y Daniel trabajar juntos. Veremos que en cualquier proyecto de aprendizaje es fundamental generar este marco de confianza.

El campo de prácticas debe ser un espacio de bajo riesgo, donde, los errores no tengan mayores consecuencias y donde se pueda repetir la acción a distintas velocidades. Ejemplos de campos de prácticas son los simuladores de vuelo, los ensayos de orquesta y las sesiones de entrenamiento deportivo. Los campos de práctica son fundamentales para el aprendizaje empírico (aunque no tanto para la adquisición de conocimientos teóricos). Para incorporar una nueva habilidad psico-motriz es necesario realizar la acción una y, otra vez. Así es como el cuerpo y la mente se familiarizan con las secuencias de movimientos y las automatizan como procesos inconscientes.

Por ejemplo, la primera vez que uno se para sobre esquís, se siente totalmente incómodo e inseguro; y con buena razón. Si practica diligentemente, al cabo de un tiempo, empieza a "tomarle la mano" al asunto y descubre cómo mover e cuerpo para deslizarse con gracia sobre la nieve. Este proceso requiere ejercitar los movimientos básicos una y otra vez en una zona "segura", o pista de principiantes. Si uno intenta lanzarse inmediatamente por una pendiente empinada, nunca aprenderá a esquiar; y probablemente terminará lastimado. Lo mismo pasa la primera vez que se toma un palo de golf, una raqueta de tenis, o la negociación de un contrato de outsourcing. No hay atajos facilistas en el camino del aprendizaje; es necesario transitarlo paso a paso. Lo que sí se puede hacer es asegurarse de que los primeros pasos, por cierto vacilantes, sean dados en un terreno benévolo.

Todo trabajo exigente requiere un alto coeficiente de tiempo de entrenamiento sobre el tiempo total. Por ejemplo, un equipo profesional de fútbol entrena alrededor de 40 horas para un partido de una hora y media. Si hacemos la relación tiempo de entrenamiento sobre tiempo total, vemos que el coeficiente es 0,964 (40/41,5). El tiempo de entrenamiento es 26,66 veces el tiempo de rendimiento (40/1,5). De la misma forma, una orquesta o un actor dramático pasa mucho más tiempo en el ensayo que en la función. En los cuerpos especiales de las fuerzas armadas norteamericanas tienen un dicho: "Train *hard*, fight *easy*" (quien entrena duro; combate relajado).

Sin embargo, un manager tradicional no destina casi nada de tiempo a "entrenarse" con su equipo. Prácticamente el 100% de sus recursos están destinados a la operación, y casi nada a la preparación. Probablemente sea imposible para los managers destinar la mayor parte de su tiempo al aprendizaje, pero *nada de tiempo* no es la asignación óptima. Sin duda, habría una mejora en si un equipo destinara una fracción de su tiempo a entrenar en un campo de práctica.

De acuerdo con estos estándares, un principiante que no cumple con las condiciones 1 a 4, no es un principiante, sino un cretino que aparenta ser principiante. Es útil, periódicamente, autoevaluarse para ver si uno no ha caído inconscientemente en esta trampa.

Los coaches y la confianza

Cuando uno permite que otra persona guíe su aprendizaje emitiendo juicios e impartiendo instrucciones, debe enfrentar el dilema de la autonomía. Como descubrió el Karate Kid, el principiante debe ceder parte de su autonomía a su coach. "Colóquese las gafas de seguridad antes de encender el soldador." "Sostenga la raqueta de esta manera y ponga los pies en esta posición para pegar el revés" Para la próxima clase resuelva estos problemas y lea los tres primeros capítulos de este libro." La subordinación es una inversión: en el presente uno delega parte de la autoridad sobre sí mismo, para obtener un mayor dominio personal en el futuro.

Dicho sacrificio subraya la importancia de elegir al coach con cuidado. En virtud de su poder, un coach carente de ética puede lastimar al principiante y desalentar su aprendizaje. Es fundamental que el aprendiz establezca una relación de confianza con su coach. (Vale la pena recordar que el "coach" no tiene por qué ser una persona: uno puede aprender, por ejemplo, de un libro, de un vídeo o de un programa de ordenador. Sin importar quién, o qué, sea su coach, la consideración sobre la confianza se mantiene.)

Con el objeto de generar confianza, el principiante debe evaluar al coach en cinco dimensiones fundamentales.

1. **Competencia.** ¿Domina el coach la competencia buscada? ¿Cuenta con capacidad para enseñarla? Es necesario que el coach sepa desenvolverse en el dominio de la acción, y que además sepa cómo introducir al principiante en este dominio. El coach no necesita ser mejor que el aprendiz (por ejemplo en el caso de deportistas profesionales), pero, como mínimo, debe conocer la mecánica de la competencia buscada.
2. **Integridad.** ¿Encuentra uno congruencia entre las intenciones declaradas por el coach y su comportamiento? Un coach puede expresar buenas intenciones, pero actuar en forma inconsistente o malintencionada. Por ejemplo, diciendo que su deseo es apoyar al principiante, pero increpándolo irrespetuosamente cuando comete un error.
3. **Confiabilidad.** ¿Es el coach consistente en el cumplimiento de lo que ha prometido? El coach puede ser competente, íntegro y bien intencionado, pero puede fallar en el cumplimiento regular y repetitivo de sus compromisos. Podría estar muy ocupado o distraído. La no confiabilidad del coach afectará la confianza del principiante y lo predispondrá mal para el desarrollo de una positiva relación de coaching.

4. **Ubicación.** ¿Restringe el coach su autoridad al dominio pertinente? El acuerdo con el coach ocurre dentro de un cierto campo, tal como jugar tenis, hablar inglés o aprender a usar un ordenador. Un coach bien ubicado no se atribuye licencia para evaluar las acciones del principiante o para dar instrucciones en otros dominios que el acordado.

5. **Respeto.** ¿Emite el coach juicios respetuosos? Los juicios respetuosos jamás etiquetan o califican a la persona de manera destructiva para su aprendizaje, ni para su autoestima. Los juicios productivos se orientan a evaluar las acciones con el propósito de mejorar la eficiencia y aumentar la autoestima y la autoconfianza del principiante.

Estos estándares ayudan al principiante a confiar con prudencia, realizar juicios fundados acerca del coach y, mediante progresivos compromisos, construir una relación sana y eficiente.

De aprendiz a experto

En su libro *Mind Over Machine*, Hubert y Stuart proponen el desarrollo de un modelo de aprendizaje conformado por cinco etapas.

Etapas 1: Novicio o principiante Los Dreyfus llaman al estadio uno *el novicio*, (equivalente a nuestro principiante). En esta etapa, el aprendiz identifica un campo de acción y admite, sin vergüenza, que no puede operar con efectividad en ese dominio. Asume un compromiso con un coach en quien confía, por el cual le da permiso para enseñarle. El coach define los elementos que conforman la situación de **aprendizaje** y que considera relevantes para el aprendiz, los cuales son "independientes del contexto"; esto significa que hay reglas y pautas para realizar una determinada acción que no dependen de variables externas. Si alguien está aprendiendo a conducir un automóvil, por ejemplo, el coach le puede indicar que debe mantenerse siempre a una cierta distancia del vehículo que marcha delante. Esto ignora el contexto, tal como podría ser la densidad del tránsito o la velocidad; es una regla "contexto-independiente" que puede ayudar al aprendiz para empezar a operar con efectividad, sin demasiadas complicaciones.

Etapas 2: Aprendiz adelantado En esta etapa el aprendiz es puesto ante situaciones de la vida real diferentes de las situaciones independientes del contexto que enfrenta el novicio. Su desempeño en tales circunstancias evoluciona hasta llegar a un nivel de desempeño considerado "aceptable" por los participantes del dominio. Por ejemplo, un conductor principiante sólo puede atender los pasos básicos de la operación de conducir; un aprendiz adelantado puede desarrollar una mínima competencia en la calle, siempre bajo la mirada vigilante y el control del instructor. El aprendiz adelantado tiene conciencia de que se hallaría en problemas en caso de quedar solo, por lo cual se apoya en la supervisión y la instrucción del coach, quien le sirve de red de contención.

Etapas 3: Competente En esta etapa, el aprendiz ya tiene suficiente experiencia en situaciones reales del mundo como para realizar en forma apropiada una determinada tarea, pero sólo si la organiza a través de una serie de pasos secuenciales en forma de reglas, que aplicará de manera consciente y mecánica. En nuestro ejemplo, un conductor competente sabe que para doblar en una esquina, debe colocar la señal de giro, disminuir la velocidad, detenerse (si es necesario), mirar en la dirección adecuada y girar el volante en tanto acelera con cautela. En esta etapa, el aprendiz sólo puede desempeñarse en situaciones "normales". No es capaz aún de hacer frente a emergencias o imprevistos.

Etapas 4: Diestro. El operador diestro combina el pensamiento analítico con una ejecución casi automática de la tarea y con una cierta dosis de intuición. Es capaz de anticipar posibilidades imprevistas y aplicar, sin realizar interrupciones en la tarea, el análisis operacional que fuera necesario. En esta etapa del aprendizaje, el coach se aleja, y el operador, ya diestro, se desempeña en forma autónoma. Las etapas uno a cuatro del modelo de competencia de Dreyfus, finalizan en el cuadrante inferior derecho de las competencias.

Etapas 5: Experto. "Un experto generalmente sabe qué hacer", escriben los Dreyfus. "Con pericia, logra un desempeño fluido". En este nivel, la actuación de un experto bien puede desafiar las reglas básicas. A partir de sus experiencias concretas, la acción de un experto no es lógica ni racional, sino intuitiva, basada en lo que la persona estima que puede ser lo mejor en ese momento. Este nivel de competencia nos lleva al cuadrante superior derecho de nuestra grilla. En dicho momento del aprendizaje, el experto es capaz de actuar sin pensar, se ha movido al terreno de la competencia inconsciente.

El peligro para el experto es caer en lo que Chris Argyris denomina "incompetencia experta". Los expertos incompetentes son aquellos que, habiendo alcanzado un cierto nivel de competencia, ignoran los cambios en las condiciones del entorno. Estos cambios demandan una forma distinta de operar, por lo cual, al no alterar su operatoria **habitual**, los expertos se anquilosan y se vuelven inefectivos. Esto es particularmente relevante en los tiempos actuales de cambio continuo. El experto que no es consciente de las limitaciones de su destreza puede quedar obsoleto y reducir la efectividad de su equipo o de su compañía.

Maestría

La maestría es la última etapa del aprendizaje. El maestro ha alcanzado una idoneidad que le permite establecer nuevos estándares de excelencia en la acción. Albert Einstein, Georgia O'Keeffe, Winston Churchill, Pelé, Juan Manuel Fangio, Isadora Duncan y Johan Sebastian Bach fueron maestros; ellos llegaron a un nivel tal, que alteraron la historia en sus campos de actuación. Los verdaderos maestros, a diferencia de los expertos, mantienen siempre el espíritu del principiante, abiertos y alertas a nuevas posibilidades creativas que al experto, en su competencia inconsciente, se le escapan.

Es un largo camino el que va desde la ceguera hasta la maestría. Nuestra sociedad y gran parte de su cultura em presaria padecen de adicción a los resultados inmediatos. Es necesario desarrollar una gran disciplina para hacer frente a la presión que ejerce la impaciencia.

George Leonard escritor, maestro, cinturón negro de aikido y, autor de un libro sobre maestría, dice que la razón por la cual la mayoría de las personas no alcanzan la maestría es que son incapaces de resistir lo que él llama "la frustración de la meseta". Su descripción de la senda del aprendizaje es exactamente lo opuesto al ideal gratificante de un ascenso regular y constante de aprendiz a maestro. Leonard cree que dicha ruta está formada, en su mayor parte, por mesetas alteradas por algunos, breves

saltos de "progreso" que llevan al aprendiz a una meseta ligeramente más elevada. Todo aquel que intenta aprender algo nuevo, según Leonard, pasa gran parte **del tiempo detenido** en un cierto nivel de competencia (o incompetencia), con esporádicas explosiones de mejoramiento.

Tal proceso suele frustrar a quienes están empeñados en alcanzar la maestría. En lugar de mantenerse constantes en la disciplina y la práctica, escribe Leonard, muchos de los aprendices quedan estancados en alguna de las siguientes tres categorías.

1) *Diletante*, es aquel que inicia un nuevo deporte, hobby, dicta o cualquier otro emprendimiento con gran alharaca y energía, sólo para dejar de practicarlo después de sentirse frustrado en la, primera o segunda meseta. Entonces abandona lo que ha estado haciendo, para iniciar otra cosa.

2) El *obsesivo* es quien trata de atravesar la meseta exigiéndose al límite en sus capacidades, impulsado por un deseo desenfrenado. Rechaza o ignora los consejos de su coach hasta que también, finalmente, abandona. En deportes, a menudo esto ocurre debido a una lesión por sobreexigencia.

3) El *idóneo* es aquel que consigue alcanzar un nivel donde "se las apaña" y decide que eso es suficiente. A partir de ese logro, se considera un «bastante buen» pescador, escritor o artista sin necesidad de seguir trabajando en su aprendizaje.

Leonard sostiene que es una pena que la mayoría de los aprendices terminen siendo diletantes, obsesivos o idóneos porque "aquel que renuncia a metas instantáneas y opta por la práctica diligente, generalmente termina alcanzando metas más altas (tanto en competencia operativa como en autosatisfacción) que quien apunta a resultados rápidos". Su conclusión es que la característica más definitoria de aquellos que alcanzan la maestría es su capacidad para "amar las mesetas y para mantener su compromiso con el proceso de práctica permanente, independientemente del resultado inmediato.

Toda persona puede descubrirse a sí misma en forma más profunda al meditar sobre sus patrones de rechazo a la maestría. M entender la dinámica de sus tendencias, el aprendiz puede tomar conciencia de las trabas que se impone en el camino a la excelencia, y así no dejarse atrapar por ellas.

Los enemigos del aprendizaje

"Todo el mundo se declara partidario del aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las personas tienen grandes dificultades para aprender. Existen muchas amenazas que asechan a quienes buscan el conocimiento, llamamos a estas fuerzas negativas "los enemigos del aprendizaje".

Carlos Castañeda presenta, en su trabajo antropológico sobre el chamán tolteca don Juan, un análisis sobre el enemigo principal del aprendizaje: el miedo.

"Cuando un hombre emprende el camino del aprendiendo tiene claros sus objetivos. Su propósito es, débil, su intención vaga. Sueña con recompensas que nunca se materializarán, ya que no sabe nada de las dificultades del aprendizaje".

"Lentamente comienza a aprender, poco a poco primero, a grandes pasos después y sus pensamientos pronto entran en colisión. Lo que aprende no es nunca lo que esperaba, o imaginaba, así que empieza a sentir miedo. Aprender no es nunca lo que uno se imagina. Cada paso del aprendizaje es una nueva tarea y el miedo crece sin cesar y sin piedad. El camino del hombre que aspira al conocimiento se convierte en un campo de batalla.

"Así, el hombre ha tropezado con el primero de sus enemigos naturales: ¡el miedo! Un enemigo terrible, traicionero y difícil de vencer. El miedo se oculta en cada recodo del camino, asechando, esperando. Y si el hombre, aterrado en su presencia, se retira, su enemigo habrá logrado poner fin a su aprendizaje.

"¿Qué le pasa al hombre que se vuelve atrás, asustado? Nada, salvo que nunca aprenderá. Nunca se convertirá en un hombre de conocimiento. Tal vez sea un rufián agresivo, o tal vez sea un alfeñique miedoso; de cualquier manera, será un hombre derrotado. Su enemigo habrá puesto fin a sus anhelos de saber.

"¿Y qué puede hacer el hombre para sobreponerse al miedo? La respuesta es simple: no escapar. El hombre debe desafiar a su miedo y, a pesar de él, dar el siguiente paso en el aprendizaje y el siguiente y el siguiente. El hombre puede estar completamente asustado y aun así no detenerse. Esa es la regla. Y el momento llegará cuando su enemigo se retire. El hombre entonces se sentirá seguro de sí mismo, su intención se hará más fuerte, y el aprendizaje no será ya un trabajo terrorífico".

Al principio de este capítulo, -vimos que las situaciones de aprendizaje suelen comenzar con emociones difíciles. Se trata de los "guardianes de la puerta" del aprendizaje. Quien se asusta de ellos y se retira, jamás alcanzará el conocimiento. Sólo quien los enfrenta con coraje y decisión se hace acreedor a los secretos que guardan.

Podemos identificar algunos de estos enemigos del aprendizaje.

1. **La ceguera** (acerca de la propia incompetencia). Es imposible iniciar el camino del conocimiento sin conciencia del no-saber. El ciego no sabe que no sabe y, por lo tanto, se halla atrapado en la ilusión de que no tiene nada que aprender.
2. **El miedo** (a declarar ignorancia). La autoestima del sabelotodo es extremadamente frágil. La revelación de áreas de ignorancia e incompetencia puede quebrar su imagen. Por eso, prefiere sufrir (y causar sufrimiento), antes que admitir la necesidad de aprender.
3. **La vergüenza** (de mostrar incompetencia). El miedo al ridículo siempre asecha al aprendiz. Al intentar nuevos comportamientos, sus acciones serán incómodas, torpes y hasta cómicas. Si no es capaz de soportar la demostración constante de su incompetencia, abandonará humillado el camino del conocimiento.

4. **La tentación** (de considerarse una víctima). Es mucho más fácil atribuir las dificultades a factores externos. M poner "afuera" la causa de los problemas, el afectado se siente libre de la responsabilidad de aprender.
5. **El orgullo** (que impide pedir ayuda e instrucción). Pedir ayuda implica reconocer una necesidad. Dar permiso para recibir instrucción implica ceder autonomía. Quienes basan su orgullo personal en la ilusión de la omnipotencia e independencia quedan atrapados por este "enemigo".
6. **La arrogancia** (de creer, o pretender, que uno "ya sabe"). Es una forma de cretinismo. Ya sabemos que "No hay peor ciego que el que no quiere ver". Sin humildad, es imposible reconocer las oportunidades de mejora, ya que la arrogancia se basa en la creencia de que no se necesita me orar. Como reza un refrán de los indios navajos. "Es imposible despertar a un hombre que finge estar dormido".
7. La pereza (para practicar con diligencia). Aprender es una tarea exigente. Incorporar nuevas habilidades requiere de prácticas esmeradas. Los perezosos escapan de este esfuerzo. Prefieren mantener su comodidad incompetente.
8. **La impaciencia** (por acceder a la gratificación inmediata) y **el aburrimiento**.. Sin una motivación de largo plazo, es imposible invertir el esfuerzo necesario para adquirir conocimiento. La necesidad de gratificaciones permanentes produce grandes frustraciones en el aprendiz y lo alienta a abandonar su camino. Aquellos que buscan entretenimiento, no duran mucho en la búsqueda del conocimiento.
9. **La desconfianza** (en el instructor o en uno mismo). La ayuda del maestro depende totalmente de la con, fianza que exista entre él y el aprendiz. Cuando los fundamentos de esta relación no se arraigan en la, confianza, el aprendizaje se vuelve extremadamente difícil. Por otro lado, cuando el aprendiz mismo no cree ser capaz de aprender, no hay esperanza. Como decía Henry Ford: "Tanto si crees que puedes, como, si crees que no puedes, tienes razón". O en palabras de Saint Exupéry: "Defiende tus limitaciones y, por... cierto, serán tuyas".
10. **El enfado y la confusión**. Muchas veces al aprendiz le resulta imposible comprender la razón de cierta práctica o ejercicio. Por eso la confianza en el coach es fundamental. El enfado y la confusión se derivan del pensamiento desconfiado: "No entiendo lo que esta ocurriendo, y me gusta" Al operar en un espacio de confianza y seguridad, el aprendiz puede reinterpretar su situación y pensar: "No entiendo lo que está ocurriendo... y me entusiasma".

El saber útil es el "saber cómo" (*know-how*), no el "saber qué," (*know-that*). La información puede ser condición necesaria, aunque insuficiente, para alcanzar efectividad en la acción. En un mundo donde la constante es el cambio, lo más útil no es saber cómo hacer "algo" específico (todas las prácticas van quedando obsoletas con el progreso del conocimiento), sino saber cómo aprender nuevas disciplinas. Aprender a aprender, volviéndonos maestros del aprendizaje, nos permitirá responder con efectividad a cualquier cambio. En palabras de Arie de Geus, "la capacidad de una organización para aprender más rápido que sus competidores es la única fuente segura de ventajas competitivas duraderas".