

La necesidad de aprender es un puente hacia el ascenso

Todo líder empieza por ser primero su propio líder. Es decir, asumir el gobierno de sus propias fuerzas, pasiones y anhelos internos para ponerlos al servicio de sus proyectos. Cuesta identificar a un dirigente empresario con una persona fuera de sí. Quizá por eso llama la atención el efecto de "descarrilamiento" del CEO, cuando en pocos días tiran por la borda glorias pasadas en una caída sin fin.

Hace 10 años, estudiando este tema en la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, tomamos contacto con una investigación "Una mirada al descarrilamiento" ("A Look at Derailment Today", de Jean Brittain Leslie y Ellen van Velsor, del Centro para el Liderazgo Creativo). El texto describía los principales factores por los que los altos directivos fracasan, que son: a) incapacidad para desarrollarse o adaptarse, b) relaciones interpersonales pobres, c) incapacidad de armar y dirigir equipos y d) la ambición desmedida.

El primero tiene que ver con la incapacidad para desarrollarse o adaptarse de los seres humanos en general y de los dirigentes en

particular. Este aspecto está muy ligado a la capacidad de aprendizaje adquirida. Uno de los problemas clave del aprendizaje es que "no sabemos que no sabemos", cerrando las posibilidades de aprender cosas nuevas. Hay que animarse a pronunciar las dos palabras, para nada mágicas: "No sé". Por demás escasas en la boca de miles de altos directivos.

La apertura a aprender es una parte de la solución, pero no la única. La segunda es el permiso para enseñar. Si no logramos otorgar confianza y autoridad para que otro u otros nos enseñen, será como volver a foja cero; como nunca haber partido en el camino de aprendizaje.

Para mejorar

Algunos aspectos clave que dificultan el aprendizaje son:

- "Como soy, no puedo aprender esto." En reiteradas ocasiones, afirmamos que los de Piscis somos de tal manera y los de Sagitario de otra, o que el ADN que recibí de mis padres no me hará cambiar. Esos pensamientos

enquistados no son más que un modelo mental que nos encadena y paraliza.

- El fenómeno de la ceguera cognitiva. Cuando no sé lo que no sé, la mejor manera de conocer más esos puntos ciegos es a través del feedback formal o informal que uno puede recibir en el desarrollo cotidiano de las relaciones interpersonales que nos rodean. Ése es un regalo que tenemos a mano y no solemos darle la importancia que amerita.
- Confundir aprender con adquirir información. El contexto de las organizaciones nos llevó a creer que porque manejamos información y tenemos muchos datos para comentar, aprendemos y en consecuencia, sabemos. El estar informado no tiene mucho que ver con saber hacer algo concreto.
- La gravedad y la trivialidad. Tanto magnificar una crisis y utilizar el humor en exceso propicia ámbitos que inhiben el proceso de aprendizaje.
- La soberbia y el amor propio. Estas deficiencias nos ponen en actitud de sabelotodo y eso cierra nuestra capacidad de escucha y estado de

aprendiz a lo largo de la vida.

- La rutina, donde todo sigue igual, externa o internamente. La "vorágine" de la que se quejan tantos líderes son formas de inercia y de no pensar.
- La desconfianza, que nos impide toda realización sostenible

La lista continúa pero nos detenemos aquí. El inicio del camino para modificar nuestra actitud hacia el aprendizaje comienza con reconocer estos enemigos, para luego debilitarlos gradualmente y propiciar las acciones que fortalezcan su desaparición.

En el desafiante y tantas veces descripto proceso de aprendizaje y capacitación, debemos perfeccionar mecanismos y dispositivos para que lo que se enseñe se aprenda, lo que se aprenda se practique. El aprendizaje consciente no es algo fácil.

Para el eximio pensador y educador argentino Carlos B. González Pecotche, la propensión a lo fácil es negativa y obstructora del aprendizaje y para emanciparse de ella hay que entender que "el ser debe capacitarse, adiestrarse y crear estímulos".

Pablo M Barassi

*CEO de Integrar RR HH del grupo
Change Americas.*