

10

Autorregulación emocional: el círculo de la confianza



10.1. Aprendizaje: metacognición y emocionalidad

La revolución más compleja del siglo XXI no es tanto una revolución tecnológica como una revolución del conocimiento que provocará que nuestra capacidad de adaptación y de cambio dependa de nuestra capacidad de aprender a aprender, lo que la convierte en la habilidad maestra.

Una vida profesional más larga con entornos más cambiantes requerirá cambiar de destino más frecuentemente, exigirá no solo seguir carreras profesionales más lineales, sino otras más disruptivas.

Aprender a aprender, como metacompetencia, implica que es una habilidad que para su desarrollo necesita de la metacognición. Necesita que razonemos sobre el propio proceso de aprendizaje, que tomemos consciencia y control sobre estos procesos psicológicos. Procesos muchos de ellos con una alta carga emocional como autoconsciencia, control emocional e inhibitorio, pensamiento crítico o flexibilidad cognitiva.

Aprender a aprender, tal y como nos recuerdan los teóricos del aprendizaje Daniel Muijs y Christian Bokhove, no solo se basa en aspectos cognitivos o en estrategias de aprendizaje como las que, especialmente, hemos visto hasta ahora durante todo el libro. También se basa en nuestra autorregulación (control) emocional, que, a menudo, es la que actúa como el verdadero motor de la habilidad.

Por tanto, en el proceso de metacognición, es decir, en nuestra capacidad para controlar el proceso psicológico de este aprendizaje, deberíamos dar una importancia fundamental a tomar consciencia y regular también nuestros procesos más emocionales.

Estos procesos psicológicos que se esconden tras aprender a aprender los debes tener perfectamente mapeados, pues son caminos que vas a recorrer una y otra vez.

Muchos de los procesos psicológicos relacionados con aprender a aprender que hemos visto hasta ahora son cognitivo-emocionales: requieren no solo de nuestro pensamiento, sino de regular y gestionar emociones.

Los procesos cognitivo-emocionales serían: cómo debemos reflexionar y hacer consciente el nivel de nuestras habilidades, cómo analizar los procesos psicológicos que permiten adquirir estas habilidades, y cómo estos nos permiten realizar acciones y crear los hábitos que promuevan nuestro propio aprendizaje y con ello, evaluar su eficacia para tomar medidas al respecto.

La metacognición, por tanto, se refiere a percibir y valorar tanto nuestros propios pensamientos como nuestras emociones y sentimientos para poder redirigirlos, pues ambos son la base del éxito del proceso de aprender a aprender.

Por ello, en este último capítulo en el que vamos a hablar de las bases psicológicas del aprendizaje le vamos a dar también relevancia a las bases emocionales del aprendizaje, no solo a la más cognitivas.

En los exigentes procesos de *reskilling* o de *upskilling* que se prolongan en el tiempo, y que en realidad deberían acompañarnos toda nuestra vida cada vez más larga vida laboral, es absolutamente necesario que puedas

tener unas mínimas nociones de en qué consisten estos procesos de autoconsciencia y la autorregulación emocional.

Las claves de éxito del aprendizaje autodirigido pasan por una gestión de estos procesos emocionales mucho más exigente que el aprendizaje más guiado, ya que se requiere, como veremos, elevadas dosis de proactividad, resiliencia, autoeficacia o flexibilidad cognitiva.

En la base de nuestra pirámide del aprendizaje vamos a analizar estas claves del éxito que están detrás de nuestra motivación y de las que obtenemos la suficiente energía para que el resto de las estrategias y herramientas de la pirámide puedan funcionar. Sin energía y sin pasión, el viaje se hará tan largo y tedioso que podríamos abandonarlo. La pasión es lo que hace pequeños los obstáculos y permite seguir cuando las fuerzas nos abandonan.

10.2. La base del aprendizaje: la autorregulación emocional

El cerebro humano está diseñado para el aprendizaje, pero no todos los seres humanos tienen la misma capacidad de autoaprendizaje ni la misma energía motivacional. Y buena parte de estas capacidades que diferencian a los que tienen altas capacidades para aprender a lo largo de su vida de los que tienen estas capacidades más limitadas depende de la autorregulación emocional.

Las emociones son lo que despierta la curiosidad, la atención, o activan la memoria: el cerebro aprende solo cuando hay emoción. Aprendemos especialmente cuando actuamos sobre lo que nos apasiona, sobre lo que sentimos curiosidad o sobre lo que tememos. Este tipo de procesos relacionados con la autorregulación emocional son los que ayudan a mejorar y sostener en el tiempo el proceso de aprendizaje.

La motivación es el factor más valioso en tu proceso de aprendizaje autodirigido, es la energía que puedes invertir en este proceso en tiempo, esfuerzo, precisión y foco. La autorregulación emocional es el proceso más relevante para asegurar la motivación.

Es fundamental para no bloquearse y ser preciso en el proceso de diagnóstico de nuestras habilidades (mapas de habilidades). Es fundamental para fijar nuestras metas con comportamientos críticos que sean realmente retadores. Está detrás de la proactividad tan necesaria en muchas estrategias de aprendizaje que hemos visto en el libro. O te da una energía positi-

va fundamental que activa el control inhibitorio para eliminar conductas competidoras que permiten fijar nuevos comportamientos y crear hábitos, sin caer en la tentación de dejarlos atrás.

La autorregulación emocional es una parte fundamental de la metacognición que determina nuestra capacidad de aprender a aprender, pues es la capacidad que permite un manejo óptimo de nuestras emociones.

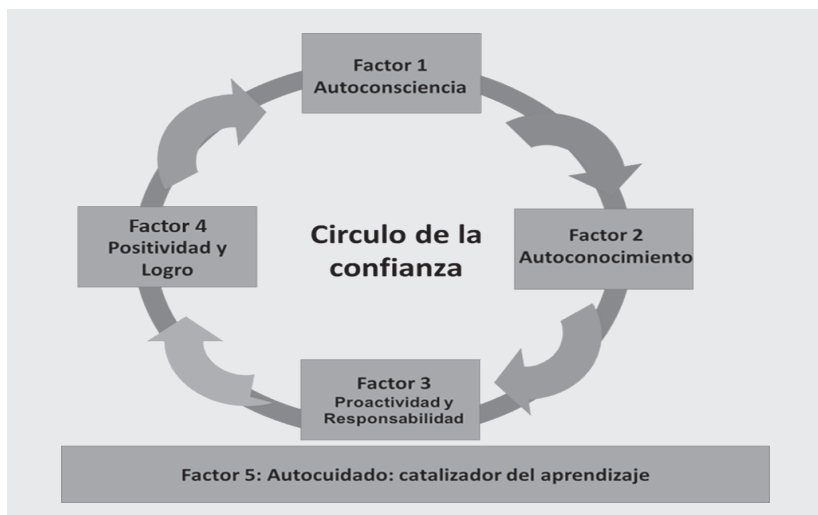
Permite leer, tener autoconsciencia de nuestros de nuestros sentimientos, identificar qué nos sucede e intervenir sobre estos sentimientos y monitorizar su progreso de acuerdo con nuestros objetivos de aprendizaje. También incluye la gestión de las creencias y actitudes limitantes o facilitadoras con un alto componente emocional y que afectan al uso y desarrollo de las habilidades.

El protagonista de este capítulo final será, pues, la autorregulación emocional, un concepto enormemente complejo, pero que vamos a intentar simplificar con un modelo que espero que te sea fácil de entender y que hemos denominado el círculo de la confianza.

Este modelo debe actuar como mapa o guía, un *mind map* conceptual de esta habilidad de autorregulación emocional, para que te puedas asegurar que gestionas estos procesos de una forma consciente.

En el modelo del círculo de la confianza vamos a ver cuatro factores emocionales y un quinto factor catalizador.

Gráfico 10.1. Autorregulación en el Aprendizaje



10.3. El éxito del aprendizaje: la confianza

Se denomina modelo de confianza ya que una confianza realista es la base sobre la que SE sustenta el proceso de aprendizaje.

La inversión en uno mismo es la inversión más rentable, pero es muy lenta. Los errores más caros y comunes es no tener el coraje para comenzar o no saber esperar los primeros resultados y desistir.

Esta aparente prisa es en realidad miedo al fracaso y desconfianza en uno mismo. Nuestro límite no lo suele marcar el estado de nuestras habilidades, sino nuestros miedos y nuestras barreras imaginarias. Estos pensamientos, creencias y sentimientos pueden bloquear nuestra capacidad para conseguir nuestros objetivos de comportamiento.

La confianza, como veremos, es el principal mecanismo de motivación, que es el que facilita el desarrollo y crecimiento de nuestras habilidades. Nuestra energía depende de la confianza en hacer nuestros objetivos posibles. Y vamos a analizar dentro de los procesos de autorregulación emocional cómo, incrementando la confianza, incrementamos nuestra capacidad de aprender y cambiar.

Hay personas que tienden a tener una mayor confianza en la posibilidad de hacer crecer sus habilidades. Es lo que Carol Dweck de Stanford denomina la *Mentalidad de crecimiento* o pensar que nuestro éxito futuro se basará en nuestra capacidad de aprendizaje de desarrollar nuevas habilidades y creer que esto depende de nuestra capacidad de crecimiento personal, pero habrá que tener en cuenta las variables externas.

La gran pregunta que vamos a responder mediante el círculo de la confianza es: ¿cómo podemos construir esta mentalidad de crecimiento? Que es lo mismo que responder a la pregunta: ¿cómo podemos incrementar la confianza que tenemos en nosotros mismos respecto a nuestra capacidad de tener éxito en los cambios en nuestras habilidades?

En términos psicológicos, cuando se habla de confianza, se denomina autoconfianza para hablar en términos generales o amplios, y, cuando hablamos de habilidades o tareas específicas, se denomina autoeficacia. Las creencias sobre nuestra autoeficacia en una habilidad se trasladan a una familia de habilidades y, finalmente, acaba afectando a la autoconfianza.

Uno de los padres de la psicología, Albert Bandura, nos decía que una autoeficacia alta es la creencia que una persona tiene en sus capacidades

para lograr tareas específicas. Tal y como nos explica Bandura, la creencia que tenemos en nuestro éxito acaba incidiendo en nuestro éxito.

Nuestra autoconfianza en nuestro éxito en el cambio de habilidades se crea al final de un largo proceso o círculo que se inicia y finaliza constantemente con la evaluación de nuestra autoeficacia en un repertorio amplio de habilidades. Creemos más en nuestras posibilidades de éxito en función de nuestra experiencia pasada y de los logros conseguidos.

Cuantas más veces hagamos el proceso o círculo, más confianza tendremos en que las técnicas o estrategias de aprendizaje son posibles y eficaces para nosotros. Y esto incrementará nuestra mentalidad de crecimiento.

Nuestra propuesta es que, mediante el círculo de la confianza, los procesos de autorregulación emocional, puedas conscientemente crear experiencias positivas que te permitan incrementar tu autoeficacia, tu autoconfianza y, finalmente, tu mentalidad de crecimiento.

El mapa o guía que te proponemos y que deberías trabajar, de una forma consciente, con cada uno de los cuatro factores emocionales o de autorregulación emocional. Y deberás asegurarte de que el quinto factor catalizador lo gestionas de forma adecuada, ya que posibilita que los otros factores funcionen.

10.4. Factor 1. Autoconsciencia y propósito: el GRIT

Hablar de autorregulación emocional es hablar de motivación, y hablar de motivación es hablar de propósito.

En este libro hemos hablado mucho del ¿cómo?, cómo conseguir mejorar nuevas habilidades, y del qué, qué habilidades y comportamientos deberíamos priorizar. Pero nada favorece más la motivación que un ¿para qué? El propósito.

Para muchos, el ¿para qué cambiar las habilidades? puede ser más material, como no quedarse en el paro o tener suficientes ingresos familiares (potenciado por emociones como miedo y ansiedad).

Para otros, el ¿para qué? puede ser más inmaterial, cómo ayudar a otros, contribuir a los demás y generar cambios importantes (potenciado por aspectos emocionales como esperanza, logro, autorrealización) o simplemente por el placer de aprender y desarrollarse (basados en emociones relacionadas con la curiosidad).

Aquellas personas que consideran que lo que quieren hacer es relevante tienen un propósito, tendrán más pasión (una emoción duradera en el tiempo), una energía para enfrentarse a los retos, más ganas de aprender y más persistencia y resistencia al fracaso, eso que denominamos resiliencia. La persistencia, la resiliencia y el propósito están estrechamente unidos.

El denominado GRIT de Angela Duckworth es una combinación de propósito/pasión y perseverancia (pasión sostenida y esfuerzo constante) durante periodos muy largos, tal vez décadas o incluso durante toda la vida. Esta mezcla aparece como una clave de éxito en profesionales que han conseguido grandes retos.

Vamos a sociedades donde el GRIT es más espiritual y existe un ¿para qué? que suele tener más componentes relacionados con la relevancia social y espiritual, a veces, relacionados con la pertenencia a un colectivo.

Pero lo cierto es que otros propósitos como dar una buena educación a tus hijos o no trabajar en un trabajo alienante o precarizado pueden ser también excelentes motivadores y, quizás para muchos no tan espirituales, pero el GRIT es igualmente eficaz.

Este libro pretende ser una buena ayuda para cómo conseguir tu propósito mediante la adquisición de habilidades. Pero, como vimos al inicio del libro, no te contesta a la gran pregunta en la vida profesional, que es saber qué te apasiona, saber qué quieres, qué es lo que te permitirá algo fundamental: disfrutar en el proceso.

Ya vimos en el primer capítulo que el denominado Ikigai popularizado por Héctor García y Francesc Miralles puede ser una buena herramienta para que descubras tu propósito o ¿para qué?

Cualquier herramienta o estrategia que te permita la autoconsciencia de tus prioridades, que ordene y focalice tu energía, es, pues, fundamental.

La autoconsciencia, saber qué quieres, es el primer factor emocional. Y consiste no solo en ser consciente de nuestros objetivos, sino en ser conscientes de nuestros propósitos más profundos.

Cuando reflexionas sobre la trascendencia e importancia de tus objetivos, estos se vuelven más poderosos. Pero, como ya hablamos, estos no son estáticos, sino que están en un continuo proceso de cambio.

Suele haber una evolución del propósito a lo largo de la vida. Las personas que ya tienen una cierta consolidación de aspectos profesionales básicos se suelen mover hacia terrenos más posmaterialistas buscando primero la calidad del trabajo (autonomía, bienestar), la autorrealización o aspectos más relacionados con contribuir con una componente más espiritual.

El propósito se adentra en aspectos relacionados con nuestra identidad personal y la importancia que le damos a nuestra mejora profesional, más allá de la mejora de un conjunto de habilidades, redundando en quiénes queremos ser.

El propósito se define a menudo en términos de pertenencia a un colectivo que persigue una idea o unos objetivos con una determinada ética. Por eso hay muchos tipos de propósito, a veces se define en base a integrarse bien en un equipo, en un proyecto, que de alguna forma conecta con aspectos relevantes para nosotros.

Todos sabemos que es muy difícil competir con la capacidad de aprendizaje de alguien al que le apasiona su trabajo y sabe lo que quiere, porque su energía se convierte fácilmente en curiosidad, y esta, en aprendizaje, debido a su persistencia y capacidad para recuperarse del fracaso, la resiliencia.

Por tanto, la base de la autorregulación emocional es la autoconsciencia, que consiste en plantearse no solo qué queremos sino sobre todo para que lo queremos. Saber que algo es relevante nos da enormes dosis de energía y nos hace resilientes. La resiliencia no es tanto tener fuerza sino poder seguir sin tener fuerza, poder seguir en circunstancias poco motivadoras, sería el equivalente a no rendirse.

10.5. Factor 2. Autoconocimiento, cambio y humildad

Los expertos en inteligencia emocional a menudo dividen la autopercepción en dos áreas: la autoconsciencia emocional, que acabamos de ver, y el autoconocimiento.

Para algunos, la autoconsciencia es un proceso más emocional y el autoconocimiento es un proceso más cognitivo (metacognitivo) de autoevaluación. Pero no es cierto, el autoconocimiento está profundamente impregnado de sentimientos y emociones que debemos aprender a regular.

En el proceso de aprendizaje la principal dificultad para desarrollar nuestra flexibilidad cognitiva y de cambio personal es ser conscientes de lo complejo que es para el cerebro tener un buen autodiagnóstico de nuestras habilidades y de su encaje en un entorno muy cambiante, que a menudo no podemos, no sabemos o no queremos percibir.

El proceso que trata de hacer consciente nuestras habilidades y su encaje en el entorno, el autoconocimiento, está repleto de sentimientos e irracionalidad.

Nuestro cerebro está preparado para sobrevivir, no para contarnos la verdad. Está pensado para funcionar en modo automático y repetitivo, y le cuesta analizar el cambio de nuestro entorno que minimiza. También minimiza el ajuste que debemos hacer de nuestras habilidades, el cambio supone esfuerzo y prefiere ir en piloto automático.

Entre los boicots o sentimientos que bloquean nuestra capacidad de crecimiento, suele haber percepciones irreales de nuestras capacidades. A veces hay una visión negativa de nuestras habilidades, otras una visión positiva y están sobrevaloradas. A veces nuestro cerebro construye creencias y actitudes limitantes respecto a nuestra capacidad de ajustarnos al entorno y otras cae en un optimismo irreal que conduce a la frustración.

Todos estos aspectos irracionales o emocionales acaban impactando de forma profunda en nuestras metas, en nuestras expectativas y, finalmente, en el proceso de aprendizaje. Frente esta emocionalidad, deberíamos utilizar más la autorreflexión, pero en nuestro entorno acelerado cada vez es más difícil tener espacios para poder avanzar en el autoconocimiento.

En general, el punto de partida para analizar nuestros mapas de habilidades debe ser la humildad. Debemos ser conscientes de que podemos ser ineficaces para estimar nuestras habilidades y su capacidad de evolución. Y necesitamos procesos más activos de autoconocimiento y reflexión.

Se requiere del difícil silencio y la compleja introspección junto con un elevado pensamiento crítico para evaluar nuestras capacidades frente un entorno dinámico.

Efectivamente, desconfiar de nuestras primeras impresiones es cultivar el *Kritikós*, pensamiento crítico. El objetivo final del pensamiento crítico, como nos recuerdan autores como Elder&Paul, comienza con un correcto análisis y finaliza con un correcto planteamiento de objetivos para conseguir cambios comportamentales que deseamos en función de nuestras metas.

Jennifer Porter nos explica que el punto de partida no solo se basa en entender las fortalezas y debilidades, sino también nuestros sentimientos (la apreciación de nuestras emociones) y valores.

De todas las cosas que pueden debilitar más nuestros sentimientos y aportar más nuestra objetividad e incrementar el pensamiento crítico, está nuestra capacidad de hacer preguntas, curiosidad, y pedir y recibir *feedback*, eligiendo a los mejores para que nos lo den. El diálogo nos permite autocuestionarnos con otros y es el gran potenciador del autoconocimiento.

Por ello, a lo largo del libro habrás percibido por nuestra apuesta por el aprendizaje social y te hemos planteado numerosos mecanismos de obtener *feedback* formal o informalmente. Además, los referentes externos, los colegas, nos muestran rápidamente qué es posible y qué no, y nos ayudan a eliminar muchas creencias limitantes, además del contagio emocional. Somos seres tan ultrasociales que analizamos, construimos mapas mentales y aprendemos mejor socialmente, incluso de nosotros mismos.

Aunque no lo parezca, los grandes profesionales y líderes no destacan tanto por su capacidad de comunicar o influir, sino por su capacidad de escuchar de forma empática y hacer preguntas para poder mejorar sus esquemas cognitivos, y construir una imagen más fiable sobre ellos mismos y mejorar su proceso de aprendizaje gracias al *feedback de los demás*.

El *mentoring* proactivo, las técnicas de retrospectiva y, especialmente, los EPRA son algunos ejemplos de procesos intensivos de escucha que te permitirán no solo avanzar en tu capacidad de objetivizar tus habilidades, sino de potenciar tu pensamiento crítico para encontrar los comportamientos críticos más adecuados.

La flexibilidad cognitiva, que ya hemos analizado especialmente con procesos de escucha como el EPRA, tiene un elevado componente emocional relacionado con la rigidez cognitiva, dificultad de actuar frente al cambio, opuesto a la fluidez cognitiva, la capacidad de darnos cuenta de que lo que estamos haciendo no funciona, o puede dejar de funcionar, y de reajustar nuestro aprendizaje.

El análisis del entorno y de cómo reaccionamos a nuestro entorno, qué comportamientos realizamos y qué habilidades activamos es la base de la fluidez cognitiva. Una actitud de escucha contemplativa que incrementa nuestra creatividad y la capacidad de analizar de forma crítica qué es lo realmente relevante para nosotros.

Avanzar en el autoconocimiento es hacerte preguntas desde la humildad para encontrar respuestas inesperadas. Nos convertimos en las preguntas que nos hacemos. Acabamos siendo aquello en lo que ponemos nuestra atención y nuestra curiosidad. Pon tu atención en ti mismo.

El día que dejas de hacerte preguntas sobre ti mismo y te dejas llevar por sentimientos y emociones irreflexivas basadas en prejuicios, ese día empiezas a ser irrelevante.

10.6. Factor 3. Proactividad y responsabilidad: el aprendizaje autodirigido

El autoconocimiento y la autoconsciencia emocional son las bases de la autorregulación emocional, que se define como la capacidad de gestión que tenemos sobre los pensamientos y emociones que tenemos sobre nosotros mismos.

Pero en el autoaprendizaje hay otros aspectos de la autorregulación emocional que son fundamentales para el éxito: la proactividad y la responsabilidad. Si una fuerte iniciativa en un proceso autodirigido se debilita, rompemos el Círculo de la Confianza.

Aprender a aprender, como hemos visto a lo largo del libro, es fundamentalmente aprendizaje autodirigido, y se basa en la autonomía y en la proactividad, que debe permitirte, incluso en los entornos organizativos más complejos, tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad en la planificación de nuestros comportamientos y su ejecución.

La característica del profesional del siglo XXI para el autoaprendizaje dirigido (*self directed learning* - SDL) es la **proactividad y planificación**, entendida como la responsabilidad de guiar nuestra experiencia a lo largo del complejo proceso de aprendizaje.

Lo que hemos hecho en este libro ha sido dotarte de herramientas de planificación de tu desarrollo para que te autorresponsabilices y podamos facilitarte el proceso. Pero sin tu proactividad, sin tu iniciativa para llevarlas a cabo, estas herramientas son inservibles.

Como hemos visto, nuestros entornos organizativos muy a menudo no son favorables para nuestro desarrollo, ser proactivo a veces implica luchar en contra de todo.

¿Cómo hemos intentado favorecer tu **proactividad y responsabilidad en la planificación de tu aprendizaje**? El mapa de habilidades, el *mind map* de una habilidad y la planificación de comportamientos críticos, son los pasos sucesivos de este proceso de planificación.

El experto Ulrich Boser hace una interesante afirmación que siempre intento tener presente: el aprendizaje es el proceso que se puede aprender que te da más poder sobre tu vida. Efectivamente, es un buen recordatorio, ser dueño de nuestra vida profesional (y personal) implica básicamente saber cómo planificar y compromiso para responsabilizarnos de nuestro autoaprendizaje.

Aunque la proactividad está presente en todas las etapas del autoaprendizaje, lo cierto es que, como ya hemos comentado en varias ocasiones, cuanto más tiempo dedicamos a planificar y más clarifiquemos, con mapas mentales o con diseños gráficos, más visualizamos, más nos anticipamos a los problemas, más clarificamos nuestros objetivos y más éxito tendremos.

Es interesante recordarlo una vez más, porque planificar de forma estructurada, escribiendo nuestros objetivos y creando mapas, es algo que en general menospreciamos. Incluso algunos de los aventureros más intrépidos se dejan llevar por su intuición para decidir los mejores caminos y destinos, y esto tiene su magia.

Pero los viajeros profesionales saben que la clave de todo está en tener buenos mapas sabiendo que aun así muchas veces se sentirán perdidos y tendrán que guiarse por la intuición cuando no haya más remedio. Los que mejor improvisan son los que más planifican. Una mente muy preparada es la que desarrolla la mejor intuición.

Muchas de las técnicas y estrategias de aprendizaje que te hemos propuesto son difíciles de poner en marcha por un profesional y requieren tener una enorme proactividad.

Sería ideal tener organizaciones perfectas que tuvieran implantadas estas estrategias. Pero, es bueno saber que las organizaciones perfectas no existen (aunque algunas son mejores que otras). Y la queja sirve de poco. Si decides quedarte en tu imperfecta organización, tienes la responsabilidad de *hackear* el conocimiento y la experiencia que en ella existen, y para ello tendrán que utilizar las estrategias de aprendizaje que te hemos planteado.

Efectivamente, los profesionales que más aprenden saben que la responsabilidad de su aprendizaje es suya. Y si es necesario cambiar de empresa, lo harán tan a menudo como sea preciso y sus circunstancias lo permitan, pero mientras tanto serán proactivos.

Si este libro tiene un objetivo, es que busca empoderarte, potenciar la autorresponsabilización, la proactividad y el compromiso para hacer que las cosas ocurran por tu parte con independencia del entorno.

Te hemos considerado, lector, como el arquitecto de tu aprendizaje. Si el autoaprendizaje es el proceso que más poder te dará en tu vida no parece demasiado para esta enorme ventaja, no obstante, demanda una alta proactividad y un elevado compromiso.

Estos procesos de autorregulación emocional de autorresponsabilidad y proactividad constante exigen un elevado esfuerzo y tiempo. Pero tal

cómo te explicábamos, cuantas más veces lo realices, cuantas más veces hayas cerrado el círculo de confianza, te exigirán menos esfuerzo y más comodidad. Y es que tendrás más confianza en completar otra vez este círculo invisible.

Muchos como yo que llevamos ya mucho tiempo invertido en este tipo de procesos, opinamos que este esfuerzo no solo es un pago para adaptarnos al cambio y a las nuevas profesiones, sino, a menudo, el precio de vivir una vida más significativa.

10.7. Positividad y logro: consolidar habilidades

La autorregulación emocional en el aprendizaje hemos visto que es un proceso de autorreflexión, pero, sobre todo, es un proceso de acción en que, además de planificar, aseguramos la consecución del logro de unos objetivos realistas (comportamientos críticos).

El proceso de consecución de objetivos es en gran parte automotivación o motivación de logro en nuestros objetivos, así como como generar un diálogo interno positivo: positividad.

En este libro, más que en saber y reforzar tu memoria semántica, nos hemos focalizado sobre todo en el aprendizaje procedimental, en el saber hacer. El aprendizaje procedimental se basa en activar la experiencia, en probar y en automatizar.

La consolidación de habilidades o práctica deliberada, en palabras de Anders Ericsson, se basa en tomar la practica como mecanismo de aprendizaje y requiere grandes dosis de logro y positividad.

Al analizar el aprendizaje procedimental desde el punto de vista metacognitivo, podemos ver que se basa tanto en procesos cognitivos como en procesos emocionales. Estos procesos que guían el proceso de logro o consecución de metas son lo que Muriel Lezak denominó funciones ejecutivas: planificación, toma de decisiones, autoconciencia, control de emociones, flexibilidad cognitiva o la autorregulación. El símil que más se utiliza es que estas funciones son el cerebro del cerebro, aquellas que dirigen y supervisan el cerebro.

Pero de todas las claves de éxito que conducen al logro del aprendizaje procedimental, todos sabemos que los aspectos emocionales como la positividad, nuestro diálogo interior, es ser críticos para tener éxito y poder desarrollar la confianza.

En términos generales creemos que siempre tenemos que realizar una reflexión racional. ¿Cómo lo hago? ¿Qué resultados obtengo? ¿Qué debe repetirse?

Pero también debes saber que muchos de nuestros pensamientos son irracionales y pueden afectar de forma considerable a una disminución de nuestra confianza y autoeficacia. Es en este sentido donde la positividad y la motivación de logro son fundamentales.

Albert Ellis es una de las máximas autoridades en analizar estos procesos de autorreflexión no racionales, este tipo de diálogos que tenemos con nosotros mismos afectan profundamente a nuestras expectativas y confianza.

Este autor hablaba de nuestras creencias irracionales muy a menudo limitantes que pueden acabar boicoteando nuestro proceso de autoaprendizaje, ya que menoscaban nuestra positividad.

¿Cuáles son algunas de estas creencias irracionales que acaban con nuestro logro y positividad?

Nuestra elevada autoexigencia, «tengo que hacerlo bien», que nos estresa y puede dificultar el proceso; es importante tener una mirada compasiva sobre nosotros mismos.

Otros pensamientos se relacionan con dejar de sentir responsabilidad sobre el proceso por culpa de factores externos que creemos que no pueden ser modificados o gestionados, pero sí que pueden serlo.

Otro tipo de pensamientos es la negativización del error. La ejecución y la repetición implican que el error es parte indisoluble del proceso de aprendizaje, pues sin errores y su rectificación constante no habría verdadero aprendizaje. Aprender del error de una forma positiva es probablemente una de las grandes claves del éxito. Naturalizar el error, asumir una relación inteligente con el error (no negarlo, no atribuirlo a otros, no frustrarse, etc.) es la forma que hace posible la repetición, junto con nuestra motivación por conseguir el objetivo (logro).

Eliminar este tipo de creencias negativas te hace más eficaz en tu proceso de aprendizaje. Cuantas más veces pases por estos procesos de ejecución con éxito, más fácil será tener más logro, estar más orientado a conseguir nuevos resultados, que es lo que refuerza el círculo de confianza.

Robertson denominó efecto ganador el hecho de que el éxito, que algo salga bien, en nuestro cerebro hace que nos sintamos bien, pues actúa elevando nuestros niveles de testosterona y los niveles de dopamina y aumenta sus posibilidades de volver a ganar, pues nuestros circuitos de recompensa se centran en recompensa futuras.

Estos cambios bioquímicos producen un *loop* de retroalimentación positiva que elimina el miedo e incrementa la autoeficacia. Todo ello ayuda a incrementar nuestra mentalidad de crecimiento, el éxito llama al éxito. Cuanto más consolidemos nuestra autoeficacia, más crecerá nuestra confianza incluso en otras habilidades y es más fácil volver a repetir el proceso de autodiagnóstico, planificación y consolidación.

Efectivamente, la preparación y haber obtenido resultados en el pasado es el gran secreto de la confianza que deriva en autoeficacia, en más logro y orientación a objetivos y en más positivismo. Y todo ello deriva en más confianza.

Los que confían más en sí mismos son los que no se rinden. Los que no se rinden ganan más y tienen más resultados. Los que obtienen más resultados confían más en sí mismos, invierten más en ellos planifican más y se preparan más. Y esto se convierte en un bucle o un círculo que hemos denominado de confianza.

10.8. Factor 5: Autocuidado: catalizador del aprendizaje

Un catalizador es una sustancia que, sin ser modificada durante el proceso, cambia la velocidad de una reacción química. Los catalizadores pueden ser positivos, cuando aceleran la velocidad de reacción, o negativos, cuando desaceleran la velocidad de reacción.

Entender los procesos mentales relacionados con el aprendizaje es también comprender los factores que permiten optimizar o acelerar este proceso o bloquearlo. Estos procesos son catalizadores, no se modifican con el aprendizaje, pero sin ellos el aprendizaje no se produce. Su ausencia no permite el funcionamiento de los procesos cognitivos y, muy especialmente, de los emocionales, asociados al aprendizaje

No hay buenas estrategias de aprendizaje, no es posible que el círculo de la confianza funcione sin que el órgano que gestiona el aprendizaje, el cerebro, esté en un estado óptimo.

Ninguno de los procesos que hemos hablado relacionados con la autorregulación emocional, autoconsciencia, positividad o responsabilidad funcionará bien con un cerebro debilitado. Hace muy difícil el éxito en el proceso del círculo del aprendizaje.

Nuestro cerebro es un órgano vivo con un delicado equilibrio. Cualquier cosa que impacte en su mal funcionamiento hace que nuestra auto-

rregulación emocional se venga directamente abajo. Aunque suene a obviedad, la primera prioridad es cuidar del perfecto funcionamiento del órgano que hace posible el aprendizaje.

Aparentemente es tan obvio que quizá pienses que deberías saltarte este capítulo. Pero te diré que, con la actual plaga de ansiedad, estrés, *burnout*, dificultades de sueño o con un envejecimiento prematuro de nuestro cerebro, este sea probablemente sea el capítulo más relevante de todos. Aunque la mayoría de nosotros simplemente no somos conscientes de su brutal importancia.

La dificultad que deberás gestionar es ser autoconsciente de cómo nos afectan estas variables. He comprobado en muchos profesionales los efectos devastadores del cortisol provocados por el estrés o las devastadoras relaciones entre sueño-atención-memoria sin que ellos fueran conscientes.

Efectivamente, es fácil observar en muchos profesionales un estrés continuado e inhabilitante que les provoca bajadas de testosterona que afecta a numerosas áreas del cerebro y provoca estados crónicos de fatiga y desmotivación y, que entre otras cosas, producen un bajo rendimiento en el aprendizaje. Pero lo sorprendente es que ellos no son conscientes de su deterioro, pues el estrés les causa un efecto túnel que dificulta la autorreflexión y la modificación de sus patrones de conducta.

Para asegurar un estado de autorregulación emocional óptimo que requiere el círculo de confianza, lo primero es lo primero. Y lo primero es asegurar un equilibrio emocional y unos hábitos saludables que son muy difíciles de mantener en nuestra sociedad de la prisa, del cansancio y de la autoexplotación.

¿Qué hábitos son fundamentales para tener un cerebro sano? La lista es interminable. Pero vamos a señalar los básicos: la dieta, el sueño y el ejercicio, la calidad de nuestras relaciones en el trabajo y en nuestra vida privada. Estos son los factores que más van a determinar nuestra eficiencia y motivación.

Evaluar el impacto de estas variables, qué tipo de efectos causan y cómo remediarlo es en sí mismo una o varias habilidades que te propongo que incluyas de forma prioritaria en tu mapa de habilidades. Si te sirve mi experiencia a mí, personalmente, son algunas de las habilidades que he desarrollado que sorprendentemente me han sido más útiles y han tenido más impacto en mi autorregulación emocional, que es como decir en mi vida.

Tu *skill map* inicial debería estar también focalizado en solucionar ese tipo de hábitos relacionados con la autorregulación emocional. Puedes de-

sarrollar otro tipo de habilidades, pero si tu bienestar emocional o la salud de tu cerebro están deteriorados o se están deteriorando, quizá no estes priorizando bien.

Las habilidades de nuestro mapa de habilidades deben estar focalizadas en lo prioritario. Y en este caso lo prioritario es cómo solucionar nuestro estado de ánimo negativo, nuestra dificultad de concentración, o cómo conseguir más energía para nuestro autoaprendizaje. Debe contener habilidades que contengan estos hábitos saludables (ejercicio, dieta, relaciones saludables, sueño o conciliación) que hagan que el autoaprendizaje sea sostenible.

Te recuerdo que estas variables, que suelen relacionarse entre sí, suelen ser la gran causa oculta del fracaso de estrategias de aprendizaje y determinan de forma sustancial nuestro ritmo de aprendizaje, pues son las que con más frecuencia impactan a nuestra autorregulación emocional.

En una sociedad en el que sus mejores profesionales viven en una pandemia de ansiedad, no nos podemos permitir que nuestro ritmo de aprendizaje sea una fuente más de estrés. Es decir, no te puedes permitir que el propio proceso de aprendizaje que te hemos explicado en este libro sea otra fuente de estrés añadida. Primero regula tu bienestar y después el ritmo de mejora y la exigencia de las metas en tu mapa de habilidades se incrementarán.

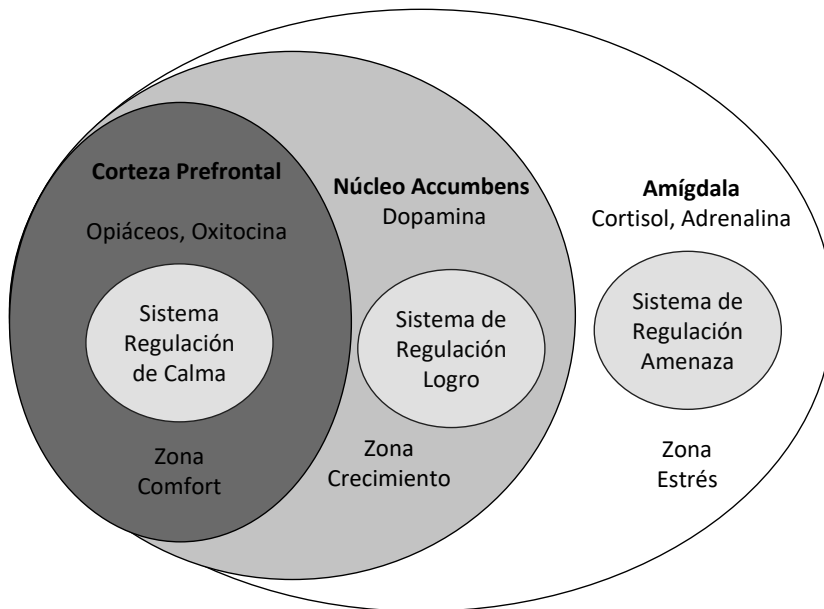
La dificultad de seguir con nuestros objetivos debe ser siempre sostenible en el tiempo. Por lo tanto, como parte de nuestros hábitos saludables, deberemos ajustar la exigencia de nuestro mapa de habilidades y nuestros comportamientos críticos en cada momento en función de nuestro estado emocional. El círculo de la confianza necesita de emociones positivas. Busca actividades que inunden tu cerebro con neurotransmisores como la serotonina, dopamina, endomorfina u oxitocina, que son las que permiten las emociones que están detrás de confiar en nosotros, de tener un buen estado de ánimo, y que facilitan la adquisición de nuestros objetivos.

Y evita, si tu cerebro está estresado, todo aquello donde predominan neurotransmisores como el cortisol, objetivos muy ambiciosos, reduce la intensidad de nuestros objetivos, o su número. Necesitamos éxito en los objetivos sin demasiado estrés para acelerar el círculo de la confianza.

Te volvemos a recordar los sencillos modelos de rendimiento de White-Fairhurst a la hora de establecer objetivos: debemos estar en la zona de crecimiento con objetivos asumibles. Debemos salir de nuestra zona de confort, pero nunca entrar en zonas de estrés (zona pánico).

Aprender a dominar nuestros hábitos saludables es también dominar nuestros hábitos de aprendizaje, su ritmo e intensidad no deben afectar de forma negativa a nuestro proceso de autorregulación o la disciplina y energía que somos capaces de generar.

Gráfico 10.2. Los 3 sistemas de Autorregulación Emocional



Adaptación de las teorías de la autorregulación emocional de Paul Gilbert

Es cierto que el desarrollo personal requiere cierta incomodidad, el cambio no siempre es agradable. Pero hay que buscar un equilibrio básico entre cuánto nos acerca una acción a nuestro objetivo y qué precio pagamos. Una vida significativa requiere cambios y aceptar sus consecuencias, pero, sobre todo, requiere equilibrio emocional.

Conclusiones: un decálogo para continuar aprendiendo

Hemos analizado durante todo el libro la importancia que tiene seguir aprendiendo a lo largo de nuestra vida elegir habilidades relevantes para nuestro desarrollo profesional y asegurar que tenemos buenos esquemas mentales que nos permitan planificar la adquisición de nuevos comportamientos y hábitos.

En este último capítulo y siguiendo el espíritu de este libro me gustaría sugerirte que entre estas habilidades básicas a la que deberás prestar atención en el futuro incluyas Aprender a Cambiar o el Autoaprendizaje.

Y para ello me gustaría darte diez claves o un mapa mental de diez aspectos que considero que son claves para profundizar en esta metacompetencia. Para algunos podrían ser diez conclusiones del libro que son interesantes destacar. Pero te propongo que para ti sean una guía para seguir aprendiendo, una continuación de lo que ya has aprendido.

Te propongo que aquellas que te parezcan más interesantes las conviertas en comportamientos críticos. Esta guía la puedes tomar como excelente punto de partida para que tú, en función de tus circunstancias, te hagas tu propio mapa mental de esta habilidad, para seguir profundizando en ella.

1. Permanece atento a la brecha digital y apuesta por estas habilidades

La aceleración digital con las nuevas tecnologías entre las que se encuentran la inteligencia artificial o el metaverso son las que, de forma más radical, cambiarán nuestras formas de vida y especialmente, nuestro trabajo.

Este cambio acelerado de nuestro entorno de trabajo provocará que la mayoría de los profesionales no avancemos al mismo ritmo acelerado que lo hacen este tipo de tecnologías.

La mayor brecha de habilidades prevista se producirá en habilidades digitales y en las formas de trabajo asociadas a estas nuevas tecnologías a las que deberás prestar siempre mucha atención. Asegúrate que en las «Áreas de Cambio», en tu observatorio de cambio o EPRA y en tus Mapas de habilidades este tipo de habilidades están siempre presentes, pues con una elevada probabilidad este será el mayor factor de cambio al que nos enfrentaremos la mayoría de los profesionales.

2. Mejora tu capacidad de estrategia y planificación de habilidades

La principal dificultad de Aprender a Cambiar en un entorno muy cambiante es desarrollar una mirada estratégica. Te propongo que hagas todo lo posible por seguir trabajando en ella.

Desarrollar esta mirada es lo que te permitirá interpretar bien la información relativa a la evolución de tu entorno, es decir, lo que te permitirá hacer un autodiagnóstico sobre tus habilidades y de esta forma planificar.

La calidad de la planificación depende de tu capacidad estratégica. La calidad de tus Mapas de habilidades y de los Mapas Mentales de tus habilidades dependerán de la calidad de tus fuentes, de tu flexibilidad cognitiva, pero recuerda, sobre todo tu mirada prospectiva.

Compartir y analizar las habilidades con este foco en su evolución futura te permitirá priorizar bien las acciones de desarrollo mediante comportamientos críticos de estos mapas. Dedicar espacio a mejorar la calidad de estas herramientas de planificación y de los expertos que te puedan ayudar a mirar hacia adelante, inclúyelos en tu EPRA.

3. Apuesta por las Soft Skills, especialmente, por las competencias para la vida

La paradoja de la aceleración tecnológica es que se hacen más relevantes las competencias transversales, especialmente, las más humanas. En el éxi-

to o fracaso de los nuevos puestos y funciones que tendremos que asumir, las Habilidades Blandas tienen cada vez mayor relevancia.

Te propongo que aprendas el difícil arte de desarrollar bien las Soft skills que es más complejo y requiere de estrategias de aprendizaje más sofisticadas que las Hard Skills. Requiere que sigas profundizando en personalizar mapas en función de tus circunstancias, y analices constantemente cómo se instauran y desaprenden los hábitos mediante el aprendizaje procedimental y los sistemas de *feedback*. Requieren, en general, que sitúes una mayor relevancia a los procesos psicológicos relacionados con el aprendizaje y el cambio comportamental.

De entre todas las competencias no olvides seguir profundizando en las cuatro metacompetencias para la vida: Aprender a Conocer, Aprender a Hacer, Inteligencia Intrapersonal y la Inteligencia Interpersonal. Estas son las bases o raíces del resto de habilidades.

4. Domina el aprendizaje procedimental para tener éxito en Aprender a Cambiar

Aprender a Conocer es básico pues nos permite comprender. Pero la parte más compleja de Aprender a Cambiar es Aprender a Hacer o el denominado: *aprendizaje procedimental*. Conocer te da un poder potencial, que solo se hace real cuando lo experimentas.

Cualquier buena estrategia de aprendizaje tiene dos ingredientes básicos en su fórmula: reflexionar y experimentar. Te propongo que sigas profundizando el aprendizaje procedimental o en experimentar que suele ser el que más nos cuesta de llevar a cabo.

En el entorno organizativo tenemos que ser proactivos para «Aprender Haciendo» en términos de acción: probar, cometer errores y corregir. Te hemos explicado muchas técnicas de aprendizaje que parten de la experiencia, pero no las hemos agotado todas. Sé creativo, busca nuevas estrategias que funcionen en tu entorno para conseguir más aprendizaje experiencial: activa tu capacidad de *hacker* intraemprendedor.

5. Para crear nuevos hábitos házte experto en desaprender y reaprender

Las estrategias de aprendizaje más complejas son las relacionadas con Aprender a Hacer, con el cambio de comportamientos, especialmente aquellas relacionadas con el cambio de hábitos.

Los hábitos, porque son conductas automatizadas, a menudo, de forma inconsciente (aprendizaje procedimental) y cuya máxima dificultad consiste cuando te propones dejar atrás los viejos: desaprender.

Cómo los hábitos son poderosos, pues configuran lo que hacemos por su carácter repetitivo y cuasi-permanente, te proponemos que sigas profundizando en el difícil arte de desaprender o desprogramar hábitos para sustituirlos por otros (reaprendizaje).

Profundizar en el «desaprendizaje», implica estar atentos en detectar hábitos de comportamientos y de pensamiento que son inadaptativos.

Te proponemos que desarrolles procesos de escucha complejos ya que nuestro cerebro ciego en detectar estas conductas poco adaptativas (desaprender). Y sobre todo profundices en estrategias en el complejo «reaprendizaje»: instaurar hábitos que desplacen a otros.

6. Utiliza las nuevas tecnologías inteligentes y de la industria Edtech

La Inteligencia Artificial como mentora, unida a la industria Edtech, dispondrá de talleres virtuales de alta calidad indexados por habilidades. Esta es una realidad que está llegando y va a revolucionar la forma de aprender.

La primera parte de Aprender a Cambiar que es Aprender a Conocer, la parte más cognitiva y de contenidos, es donde estas tecnologías van a ser fundamentales y tenemos que ser expertos en lo que actualmente ya hay y en lo que vendrá.

Acostúmbrate a trabajar con la IA para acelerar los procesos de mapeo y conceptualización de habilidades y para obtener buenos materiales que la industria Edtech pondrá a tu disposición.

De una forma más limitada este tipo de tecnologías pueden ayudarte a entrenar algunas habilidades y evaluar comportamientos como puede ser el aprendizaje de idiomas o de programación.

Pero recuerda que a mayor información de calidad estructurada dispongas, mayor dificultad de elegir y mayor importancia tendrá tu pensamiento crítico y estratégico.

7. Aprende a utilizar el trabajo como tu aula o tu laboratorio de aprendizaje

El principio básico de las nuevas formas de aprendizaje profesional es que el trabajo es el mejor entorno para aprender y, por tanto, el aprendizaje es una parte esencial, quizás la más valiosa, de nuestro trabajo.

Te propongo que aprendas a utilizar a tu organización con un doble papel como aula, para poder conceptualizar y mapear habilidades y como laboratorio, para poner en práctica tus habilidades.

Desde el punto de vista de «Aula» o de aprender a conocer lo ideal es que aprendas a maximizar las técnicas que aceleren tu aprendizaje social. Y desde el punto de vista de laboratorio, la propuesta será que maximices las estrategias de aprendizaje que te permitan incorporar mediante la experiencia habilidades y comportamientos críticos.

8. Potencia tu proactividad y creatividad en la estrategia de aprendizaje

Recuerda las dos principales razones por la que los adultos no comprenden cómo los jóvenes cada vez dedican menos tiempo y tienen menos motivación o proactividad en este aprendizaje.

La característica más difícil de mantener en el proceso de autoaprendizaje es la de la proactividad: dedicar atención a conocer y descifrar dónde está el conocimiento relevante (mentalidad *hacker*) y mantener un esfuerzo sistematizado a experimentar (mentalidad *intraemprendora*).

Necesitas observar el entorno y planificar tus habilidades cuando nadie te lo exige, debes crear mapas mentales de forma sistematizada durante toda tu vida y establecer estrategias complejas en entornos no siempre amables para obtener experiencia.

Esta capacidad de iniciativa continua de forma sostenida en el tiempo que dependerá de variables como: propósito, autorregulación emocional y «mentalidad de crecimiento»; es decir, de la importancia que le otor-

gues a este proceso para mantener una vida significativa hasta el último de tus días.

9. Alimenta la autorregulación emocional, el sistema que recarga tu energía

El cerebro humano está diseñado para el aprendizaje, pero las estrategias de autoaprendizaje a lo largo de la vida necesitan de mucha motivación continua que se obtiene si gestionas de forma adecuada tu autorregulación emocional.

Aprender a Cambiar es un proceso con un elevado componente emocional que en buena parte se basa en construir una elevada capacidad de autoeficacia. Recuerda que es una metacompetencia, es decir que necesita que razonemos sobre el propio proceso de aprendizaje. En otras palabras, que tomemos conciencia y control sobre estos procesos psicológicos.

Sumérgete y aprende más sobre los procesos de autoregulación emocional: la relevancia del propósito, la autoconciencia y el autoconocimiento, cómo favorecer una mentalidad positiva, nuestra flexibilidad cognitiva, la gestión de nuestro estado de ánimo o los elementos inhibitorios relacionados con la atención.

10. Prioriza aprender a cambiar cómo la habilidad «maestra»

La revolución más compleja de siglo XXI a la que se enfrenta el ser humano no es tanto tecnológica, se trata más bien en ser conscientes de la aceleración del cambio en el conocimiento y en las habilidades que se requieren desarrollar para la capacidad de adaptación al cambio.

Además, comportará cambios en nuestras carreras profesionales menos lineales y más disruptivas. Técnicas como el *upskilling* (adaptación de habilidades) y el *reskilling* (adquisición de habilidades) serán inevitablemente nuestros compañeros de viaje.

Este fenómeno hará que nuestra mejor inversión de tiempo y esfuerzo sea en nuestra habilidad de Aprender a Cambiar como habilidad «maestra» que permite el desarrollo de todas las demás habilidades. Por tanto, en un Mapa de Habilidades, en tu sistema de vigilancia, en tu EPRA, la habili-

dad que tienes que priorizar más a menudo debería ser esta. No es necesario que este de forma permanente, pero sí a menudo. Pues pasar de ser bueno a muy bueno, puede ser fundamental en el desarrollo de las demás habilidades. Nuestro éxito en la vida y el terreno profesional se basa en nuestra capacidad de cambiar.

