

4

Aprender haciendo: experimentar con retrospectiva



4.1. Hacer primero, reflexionar después

Hemos visto que la nueva forma de entender el aprendizaje se basa en que aprender es trabajar, pero lo cierto es que la mayoría de las personas aprendemos de una forma automática cuando hacemos cosas nuevas y raramente sistematizamos la reflexión.

Si miramos atrás en nuestra experiencia laboral, todos sabemos que, cuando más hemos aprendido, es cuando nos hemos enfrentado de una forma práctica a una tarea o a un proyecto nuevo. Cuanto más compleja y retadora era la tarea a la que nos enfrentamos, más aprendimos. Pero no re-

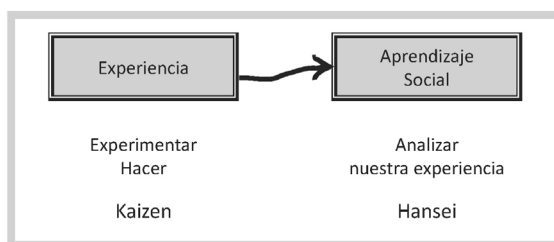
cordaremos que después haya habido un gran proceso de reflexión, simplemente lo hicimos y aprendimos.

La mejor forma de adquirir nuevas habilidades es a través de la mejora continua de nuestra práctica, repitiendo e incrementando de manera progresiva la complejidad de la tarea.

En este capítulo te vamos a proponer algo incómodo: después de hacer algo nuevo (en tus comportamientos críticos), haz un proceso de reflexión consciente sobre lo que has aprendido. Y, por si fuera poco, en algunas ocasiones te vamos a pedir que lo hagas en equipo.

Efectivamente, en el capítulo anterior vimos que, cuando buscamos mejorar una habilidad antes de comenzar, puede ser interesante reflexionar (si es posible de forma colectiva). Y en este capítulo te vamos a pedir algo más difícil, que es reflexionar después de experimentar.

Gráfico 4.1. Aprender Experimentando



Del Aprendizaje basado en la Experiencia al Aprendizaje Social

Este proceso de reflexión posterior lo llamamos Hansei y te pediremos que lo hagas pidiendo *feedback* retrospectivo.

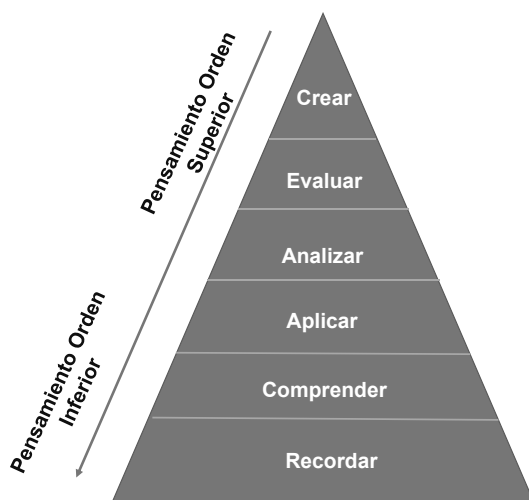
También vamos a analizar las metodologías activas de aprendizaje como ABP o ABR, pues es interesante que para desarrollar tu capacidad de aprender a aprender conozcas los principios que están detrás de ellas para que los puedas utilizar.

Este proceso te resultará un poco incómodo porque a la mayoría de nosotros nos apasiona aprender haciendo cosas nuevas y el único *feedback* que necesitamos es el *feedback* de los resultados, de lo conseguido. Los resultados son lo verdaderamente motivador (si sale bien), y si no repetimos.

Desde la psicología se menciona a Dewey como padre de esta forma de entender la efectividad del aprendizaje, que sitúa el aprendizaje basado en la acción y en la experimentación como la mejor forma de aprendizaje, sin necesidad de una reflexión posterior estructurada. Y esto puede continuar

siendo así, en tareas menos complejas o donde tengas más control de la tarea. Pero, como verás, no siempre es la estrategia más efectiva en algunos de tus comportamientos críticos.

Gráfico 4.2. Taxonomía de Bloom



¿Por qué puede ser más efectivo reflexionar después de aplicar o experimentar?

Bloom y su taxonomía nos muestran que efectivamente aplicar o experimentar es más efectivo que recordar o intentar comprender algo, que es lo que nos dicen todos los precursores de las metodologías activas.

Pero lo que produce más calidad de aprendizaje es, después de aplicar o experimentar, analizar y evaluar. Y aún más: crear. Es decir, que, tras ver realizados tus objetivos y comportamientos críticos, aprenderás más si evalúas conscientemente lo que has hecho y te replanteas conscientemente con papel y lápiz qué debes incorporar o qué cosas suponen nuevas formas de hacer las cosas, crear.

Seguir la secuencia que nos muestra Bloom crea un tipo de pensamiento de mayor calidad desde el punto de vista de fijación del aprendizaje.

Por tanto, en nuestras estrategias de *upskilling* y *reskilling* en el desarrollo de habilidades y comportamientos críticos, siempre que nos sea posible, deberíamos tener como la primera estrategia de aprendizaje el aprender haciendo dentro del flujo de trabajo. Y cuando las tareas que hagamos sean complejas, lo acompañamos del análisis y de la reflexión, si es posi-

ble, social, con otras personas. Y dependiendo del comportamiento, lo haremos antes o después de la acción.

Si analizamos antes de la experimentación, podemos recoger las técnicas del capítulo anterior. Si analizamos o reflexionamos después de la acción, deberás estar atento a las técnicas que te explicaremos en este capítulo.

4.2. Kaizen (mejora continua) y Hansei (retrospectiva)

Para entender mejor la estrategia de aprendizaje de aprender haciendo, te vamos a proponer profundizar en el significado de dos conceptos Kaizen y Hansei, muy enraizados en la cultura japonesa y que quizás los conozcas porque muy a menudo se utilizan en el mundo empresarial.

La palabra Kaizen está formada por «kai» (‘cambio’) y «zen» (‘algo mejor’). Así, busca la mejora constante y está asociada a la incorporación de hábitos y rutinas a través de acciones muy concretas y sencillas. Cada pequeño paso es un pequeño reto (comportamiento crítico) que nos lleva a una meta más grande que finalmente nos permite crear hábitos que modulan el aprendizaje.

Esta filosofía Kaizen es conocida porque logra a largo plazo espectaculares cambios y mejoras de calidad, y está especialmente asociada como base del éxito de algunas de las empresas más innovadoras del mundo, donde se aplica desde los operarios a los directivos. Pero para cualquier profesional también puede ser la base de su mejora continua e innovación. De hecho, la filosofía de plantearte retos continuos o comportamientos críticos de forma continua y gradual que te proponemos en este libro comparte el mismo espíritu.

Como profesionales, debemos entender el éxito de los métodos que utilizan los profesionales de las organizaciones más avanzadas en su capacidad de aprendizaje y aplicarlos en nuestro entorno con independencia de si estamos en una micropyme, somos autónomos, trabajamos en una organización altamente burocratizada... sin importar el tipo de jefes o cultura organizativa.

La palabra Hansei está formada por «Han» (‘ver algo de forma diferente’) y «Sei» (‘autoexaminarse’), e implica reflexión y análisis, el reconocimiento de los propios errores como base de la mejora, implica modestia y humildad. Implica que siempre se puede aprender y mejorar lo que hacemos a partir de la reflexión.

Cuando unimos ambos conceptos, Kaizen y Hansei, tenemos la estructura de la retrospectiva que une la experiencia de mejorar con la reflexión posterior.

Estos dos conceptos aplicados a una organización entera, como nos dice Liker en su clásico libro *The Toyota Way*, hacen que sea posible convertirse en una organización de aprendizaje a través de la mejora continua y la reflexión implacable. Pero tú debes saber que, aplicados a un profesional, hacen posible que te conviertas en un profesional altamente efectivo a través de la mejora continua y la reflexión implacable. ¡Es la gran estrategia de autodesarrollo!

Pero debes estar alerta. Tienes que saber cuál es la opinión de los expertos en el uso que hacemos los profesionales (occidentales) de esta herramienta: no la aplicamos bien.

La aplicación de estos conceptos en profesionales de empresas occidentales tiene un grave problema: no asumen los principios Hansei.

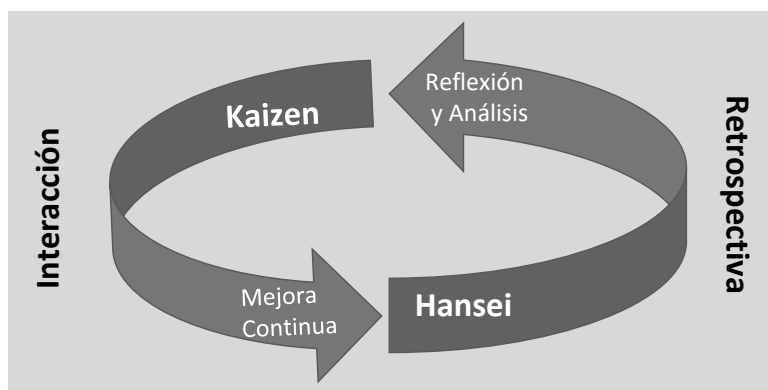
Al parecer, culturalmente, los orientales no son tan autocomplacientes y el autocuestionamiento constante, especialmente en grupo, les es más fácil.

El Hansei, que consiste en dedicar poco tiempo a hablar de los éxitos y mucho a reflexionar sobre los errores y analizar debilidades. Y este parece que es nuestro punto débil tanto individualmente como en grupo.

Piensa que te puede pasar igual ¿Le darás menos importancia a la segunda parte, a la reflexión? Recuerda lo que dicen los maestros de estas filosofías: sin Hansei es imposible tener Kaizen.

Te proponemos que utilices estos dos conceptos como base de tu auto-desarrollo continuo basado en la práctica, tanto la mejora continua y gradual de lo que hacemos en nuestra actividad cotidiana como la actitud de autorreflexión continua.

Gráfico 4.3. Aprender de la Experiencia



De la iteración a la retrospectiva

Te proponemos que los utilices cuando realices los planes de acción asociados a los comportamientos críticos de la habilidad que hayas priorizado de tu mapa de habilidades. Los planes de acción y los comportamientos críticos deben estar contruidos en base a la última reflexión que hayas hecho y, una vez finalizados, debes utilizar la reflexión para asegurar el aprendizaje y quizá para hacer el siguiente comportamiento crítico.

Si la mejora propuesta o la autorreflexión es compartida con otros, ganarás en calidad de aprendizaje. Siempre que puedas, hay que apostar por la inteligencia colectiva, ya que somos animales ultrasociales y el aprendizaje social, además de proporcionarte información valiosa, tiene asociados mecanismos emocionales que en tu cerebro impulsan la motivación.

Como el Hansei es más complejo que el Kaizen, vamos a dedicarle algo más de atención y analizaremos nuevas técnicas relacionadas con el Hansei como el *feedback* retrospectivo.

4.3. El paraíso del Hansei se llama *feedback* retrospectivo

Si muchos de los expertos de aprendizaje tuvieran que elegir qué estrategia de aprendizaje tiene la máxima eficacia organizativa para un grupo de personas, elegirían el *feedback* retrospectivo.

Todos los profesionales trabajamos con otros profesionales, ya sea a tiempo parcial o a tiempo completo, con grupos y equipos, algunos estables y otros temporales, que se crean y se destruyen continuamente, en función de los objetivos organizativos.

Las organizaciones en busca de la innovación están cambiando sus estructuras de forma que cada vez sus profesionales pasan porcentajes de tiempo más elevados trabajando en equipos, a menudo, temporales.

Los equipos, estables y temporales, tienen objetivos comunes que mayoritariamente están asociados a retos, mejorar resultados de forma conjunta o innovar.

En realidad, los objetivos de la filosofía Kaizen, que se basa en la mejora continua y la innovación constante, podrían ser el objetivo más común de los equipos. Cuando le preguntas a cualquier equipo cuáles son sus objetivos, mayoritariamente hablarán de mejorar sus objetivos, innovar o cambiar cosas, mejoras continuas.

Es decir, es muy fácil analizar las actividades de los equipos de las empresas en términos de la filosofía Kaizen, aunque esa expresión jamás se

haya utilizado en el equipo ni hay ningún tipo de conciencia de esta práctica. Pero, en general, cualquier responsable de equipos podría decir que los objetivos de su equipo buscan la mejora constante o Kaizen, «kai» (‘cambio’) y «zen» (‘algo mejor’).

Pero si los expertos decían que sin Hansei no hay Kaizen, la pregunta que nos deberíamos hacer es ¿no podríamos incorporar las técnicas de Hansei en el funcionamiento de equipos? Y la respuesta es que sí, a ningún responsable de equipos le debería costar introducir reuniones de revisión más orientadas al aprendizaje. De hecho, los mejores líderes lo hacen sin saberlo.

Prácticamente, todos los modelos de liderazgo modernos incorporan entre las principales funciones de cualquier líder analizar conjuntamente la evolución de las acciones propuestas para aprender y obtener conclusiones. Esta debería ser la normalidad de la mayoría de los equipos según la mayor parte de los manuales que describen la habilidad de liderazgo. Y, efectivamente, este equipo, sin nunca haberlo llamado así, estaría en un proceso de Hansei.

En ocasiones, los equipos y grupos no clarifican sus objetivos de mejora ni realizan acciones de seguimiento con un componente de aprendizaje.

El *feedback* retrospectivo, como otras estrategias de aprendizaje que te explicaremos, no es especialmente original, ni extraño, desde el punto de vista organizativo. Simplemente no se hace, se hace poco o se hace mal. Si una organización consiguiese introducir esta herramienta de gestión en todos sus equipos para que funcionasen con esta orientación al aprendizaje, estaríamos convirtiendo a esta organización en una organización que aprende.

¿Es muy complejo? Lo es. Pero no es imposible. Con mis colegas llevamos años incorporando este tipo de dinámicas, que a veces se denominan dinámicas ágiles, a las organizaciones. Y hay organizaciones que funcionan dándole a este tipo de técnicas una enorme relevancia organizativa.

Pero probablemente pensarás que introducir cambios en la dinámica organizativa no es tu competencia, y que en la mayoría de los grupos y equipos en los que participas te resulta muy difícil cambiar sus dinámicas.

Igualmente, si tienes dificultades para utilizar la técnica de *feedback* retrospectivo con todo el equipo, te vamos a proponer que utilices, pero de una forma informal, con algunas personas con las que tengas un grado elevado de confianza, sin cambiar el funcionamiento del equipo o del grupo en el que estés.

Puedes hacerlo de dos formas. En la primera forma, sitúas el *feedback*, centrándolo en ti y en tu comportamiento (*feedback* retrospectivo focaliza-

do), donde vas pidiendo *feedback*, en un comportamiento que para ti es relevante. La segunda forma es un *feedback* retrospectivo, pero, en lugar de hacerlo con todo el equipo, lo haces únicamente con algunos miembros con los que mantienes relaciones informales de confianza (*feedback* retrospectivo informal). Es muy útil en proyectos cortos y equipos poco consolidados.

Ficha 4.1. EXPERIMENTAR-ANALIZAR. FEEDBACK RETROSPECTIVO FOCALIZADO

Habilidad Blanda/Competencia: HB6 Autogestión emocional

Comportamiento Crítico: Reducir síntomas nerviosismo Comité Dirección (distanciamiento emocional)

Equipo *feedback*: Dtor. Médico, directora enfermería, Responsable Financiero **Frecuencia:** Mensual

Objetivo del Equipo Reducción de Bajas: El Director del Hospital ha puesto cómo objetivo al Comité de Dirección reducir las Bajas por Enfermedad, específicamente las relacionadas con Bienestar Psicosocial (Depresión, Ansiedad,..). Me asigno el rol de director del Equipo de Reducción de Bajas al que pertenecen todos los miembros del Comité y yo mismo.

***Feedback* Comportamientos que estoy siguiendo:**

1. Intervenciones que realizó en el Comité de Dirección: nerviosismo, claridad del mensaje, influencia
2. Liderazgo del Equipo de Reducción de Bajas: muestras de nerviosismo, asertividad con miembros difíciles
3. Liderazgo de las comisiones de los equipos de mandos: empatía, tipo de intervenciones, asertividad, tono emocional de las sugerencias, respuestas que ofrezco...

El *feedback* retrospectivo focalizado se trata de que, tras realizar una parte clave de un proyecto, una mejora o una intervención que ha sido compleja y donde haya una habilidad crítica que queremos desarrollar, sistematicemos el *feedback* sobre nuestro desempeño con otras personas, desde el punto de vista personal. Este tipo de *feedback* en algunas organizaciones se formaliza para dar *feedback* a los recién incorporados, como una técnica de socialización. Pero tú siempre puedes crear un grupo dentro de la dinámica organizativa en el que uno de los puntos sea recibir *feedback*.

En la técnica del *feedback* retrospectivo, lo ideal es que tanto el análisis o *feedback* evalúen la experiencia, que sea colectiva y que participen va-

rias personas, con lo que el *feedback* tiene una importante dimensión colectiva. Es decir, idealmente se dirigirá a todos los miembros del grupo que participan.

4.4. El paraíso del *feedback* retrospectivo son los equipos autogestionados

La técnica del *feedback* retrospectivo, con el nombre de reuniones de retrospectiva, se utiliza de una forma sistematizada y se considera esencial para el funcionamiento de los equipos dentro del marco Agile, como los relacionados con la metodología SCRUM.

Los equipos realizan una reunión de *feedback* retrospectivo en la que reflexionan sobre el análisis en la finalización de un esprint o fase del proyecto, y se establecen mejoras para el siguiente esprint, con una periodicidad al menos mensual. Estas reuniones se consideran esenciales para el aprendizaje colectivo, y sus dinamizadores (a veces son Scrum Managers, otras actúa un facilitador, un miembro del equipo) son verdaderos especialistas en las técnicas, a veces muy sofisticadas, entre las que incluyen técnicas de *coaching* grupal.

Pero son muchos los equipos que tienen bien organizadas reuniones de retrospectiva, muy rigurosas, sin necesidad de trabajar con metodologías ágiles. Las reuniones mensuales de seguimiento de objetivos en algunas organizaciones tienen fases muy similares a las que se realizan en los entornos SCRUM: ¿Qué hicimos bien?, ¿Qué nos faltó hacer? Y ¿en qué vamos a mejorar?

Para los que piensen que este tipo de reuniones solo funcionaría si hay un líder jerárquico con una autoridad sobre el equipo elevada, cabe recordar que los funcionamientos más sofisticados desde el punto de vista del aprendizaje organizativo, en nuestra experiencia, se producen en los denominados equipos autogestionados, donde el/los facilitador/es no tienen un rol jerárquico.

Para nosotros, más que las fases o técnicas, la eficacia de estas reuniones se basa en el *feedback*, que debe seguir el espíritu del Hansei, que es realmente un concepto más profundo que hacer una reflexión colectiva. Y que consiste realmente en ser honesto con las propias debilidades, nos habla de humildad y de reconocer las debilidades con sinceridad manifiesta y un elevado nivel de fortaleza. El objetivo del Hansei es hacer todo lo posi-

ble para entender nuestro comportamiento para su mejora, y esta es la parte más compleja y la que más relevancia debería tener desde el punto de vista del aprendizaje.

Te proponemos que, si utilizas la técnica del *feedback* retrospectivo, te asegures de estos cinco principios:

1. Establecer el facilitador (que puede rotar, aunque es mejor que tenga una formación específica), quien, además de la agenda, marcará las reglas de la sesión de retrospectiva, su frecuencia y el tiempo de duración de las sesiones.
2. Aunque hay un *feedback* abierto, está bien señalar al inicio del proceso aspectos del desempeño para nosotros clave, comportamientos críticos que consolidar, que siempre estarán entre los datos, eventos y situaciones que se analicen. Muchas reuniones de retrospectiva no señalan comportamientos críticos y se convierten en reuniones de seguimiento con un fuerte componente técnico y donde las habilidades tienen un papel secundario.
3. En todas las reuniones habrá una fase de análisis que contemplará qué se hizo bien y qué aspectos no se hicieron y deben ser mejorados. Se deberán tratar el o los comportamientos críticos propuestos. Todos los participantes entienden la filosofía del Hansei y deben estar dispuestos a dar y recibir *feedback*. Por ello es tan relevante un clima de respeto y confianza.
4. El orden es importante al analizar los comportamientos críticos: es aconsejable empezar por el *feedback* positivo, por lo que hicisteis bien, y en segundo lugar pasar a los aspectos que mejorar, especialmente de la habilidad que buscas desarrollar. Este es el orden que también se establece para el resto de temas.
5. Es necesario señalar los aspectos de mejora, pero, sobre todo, adoptar compromisos concretos para posteriormente analizar su evolución. En algunas ocasiones incorporar estas dinámicas de Kaizen y Hansei en los equipos en los que trabajamos puede potenciar nuestro aprendizaje.

Si no te es posible realizar estas dinámicas de una forma informal, siempre es posible tomar dos colegas o tres colegas e intentar realizar algo parecido. O puedes pedir un *feedback* personal. Pero su eficacia desde el punto de funcionamiento de grupo y aprendizaje será menor.

Ficha 4.2. EXPERIMENTAR-ANALIZAR. FEEDBACK RETROSPECTIVO

Habilidad Blanda/Competencia: HB6 Autogestión emocional

Comportamiento Crítico: Crear un entorno de seguridad psicológica dónde los miembros del equipo sean asertivos, pero generen relaciones de confianza respetuosas entre ellos y sus equipos

Equipo: Comisiones-Equipos de Mandos Reducción bajas **Frecuencia:** Reunión Mensual-Evolución resultados

Objetivo Comisiones (mandos) de Reducción de Bajas: Cada departamento durante un año ha creado equipos con todos sus mandos y jefes de equipo con el objetivo de reducir las Bajas por Enfermedad de cada equipo específicamente las relacionadas con Bienestar Psicosocial (Depresión, Ansiedad,..)

Pasos reunión de *feedback* Retrospectiva mensual (facilitador Responsable de Riesgos Laborales):

1. Determinar ¿Qué hemos hecho bien en el proyecto? En el orden del día un aspecto que habrá además de las acciones será el comportamiento Seguridad Psicológica
2. Determinar ¿Qué falta por hacer o no hemos hecho? Se tratará siempre el comportamiento crítico
3. Determinar ¿Aspectos a Mejorar? Analizar si se debe realizar un Plan de Acción. Recomendación de plan de acción personalizado en la Comportamiento Seguridad Psicológica en los Equipos

La clave del éxito de aprender a aprender en este libro es autodirigir nosotros nuestro aprendizaje proactivamente, y esto no siempre es fácil. Finalmente, el principio es sencillo, se trata de analizar las experiencias en nuestro día a día y someterlo constantemente a análisis y preguntas, analizar y buscar soluciones, mejor con otras personas que individualmente.

Cuando perdemos nuestra curiosidad, cuando perdemos la ilusión por hacernos preguntas a nosotros mismos y a nuestros colegas, ese día empieza nuestro declive profesional. La sabiduría no consiste tanto en acumular conocimiento como en saber hacer las preguntas más adecuadas.

4.5. ¿Cómo conseguir nuevas experiencias de aprendizaje?

La principal dificultad para seguir esta estrategia que se encuentran muchos profesionales es encajar los comportamientos críticos relevantes de sus habilidades con las posibilidades de su entorno laboral. Dejan de hacer

preguntas a sus compañeros y responsables jerárquicos, y lo que es peor, dejan de hacerse preguntas a ellos mismos. Así, su entorno laboral deja de ser su aula o laboratorio de experimentación.

A muchos les resulta complejo seleccionar comportamientos críticos y poder experimentarlos. El trabajo rutinario, y especialmente en entornos laborales donde la autonomía de decisión del profesional es escasa, es la pandemia laboral más extendida, la que probablemente cause más estrés y más daños psicológicos en el ámbito laboral.

El *boreout*, el agotamiento emocional por hacer tareas cotidianas muy parecidas, con la sensación de falta de reto y desafío se calcula que puede afectar a un tercio de los trabajadores.

Para estos profesionales la única forma de generar nuevas experiencias sería cambiar de trabajo, hecho que aconsejamos no tanto por motivos de aprendizaje, sino por motivos relacionados su enorme impacto en la salud, física y mental.

Lo que sucede es que la inseguridad que supone un cambio laboral y, a veces, la dificultad de acceder a puestos más interesantes acaba dibujando barrotes invisibles que dificultan el hecho de no efectuar cambios. Para muchos profesionales es un riesgo que no pueden o no se quieren permitir.

Pero el salto de trabajo o *job hopping* y otras tendencias parecidas, que consisten en cambiar de trabajo para crecer profesionalmente por falta de oportunidades, es una tendencia creciente.

Lo cierto es que antes los cambios de trabajo se basaban más en el salario y la precariedad (horario o condiciones de trabajo) era la principal causa que explicaba este fenómeno.

En la actualidad, la búsqueda de desarrollo es una de las causas más frecuentes de cambio de trabajo, un motivo que cada vez tiene más peso, especialmente en las generaciones más jóvenes, que culturalmente le dan más importancia al desarrollo y desconfían más de la estabilidad que les pueden proporcionar sus empresas.

De hecho, realizar funciones más avanzadas con responsabilidades más relevantes a medio plazo también significa más salario, menos precariedad y más empleabilidad.

Pero, a pesar del incremento de este fenómeno, son los perfiles de trabajo con elevada empleabilidad o con más demanda los que se mueven con más facilidad.

No obstante, las organizaciones son las principales creadoras de entornos pobres desde el punto de vista de aprendizaje. Aun así, a menudo son

los propios profesionales, en especial en los trabajadores del conocimiento, los que crean su propio *boreout*.

Aprender a aprender implica una elevada proactividad, implica planificación, implica querer invertir tiempo en uno mismo y, especialmente, no dejar en manos de otros esta responsabilidad: dejamos la responsabilidad de nuestra formación a nuestros padres, después al sistema educativo, y luego queremos que lo hagan nuestras organizaciones, y, aunque debería ser en parte su rol, no suele ser su máxima prioridad.

Cuando tu visión poco motivante de tu trabajo, el cansancio acumulado por la hiperexigencia o una gestión emocional no adecuada de entornos tóxicos, entre otros muchos factores, hacen que pierdas la motivación para la mejora constante (Kaizen) y la reflexión para actuar (Hansei), de alguna forma no puedes activar las estrategias de aprendizaje relacionadas con aprender a aprender.

En muchos colectivos hay profesionales que dicen que no pueden aplicar estas técnicas. Sin embargo, al mismo tiempo hay colegas suyos con el mismo trabajo y entorno que me comunicaban que estaban siendo técnicas extraordinariamente útiles y que estas habían cambiado de forma radical su trabajo.

Recuerda, a veces no existe un problema para utilizar estas técnicas y estrategias de aprendizaje, el problema es cambiar la forma de ver su trabajo, es nuestra motivación.

Siempre puedes cambiar de trabajo, pero, mientras tanto, asegúrate de analizar si al menos buena parte de tu habilidad de aprender a aprender podrá activarse en el próximo trabajo, cuyo entorno puede no ser muy diferente a aquel en el que te hayas actualmente.

Cuanta más autonomía tengas para organizar tu propio trabajo, más capacidad tendrás de llevar a cabo y desarrollar estas técnicas de aprendizaje y más desarrollo puedes tener, además de más bienestar personal. Las personas que logran plantearse su trabajo como un reto en el que pueden mejorar diferentes aspectos suelen tener mayores dosis de motivación.

Daniel Pink en su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* explicaba que tener autonomía y tener sistematizada la capacidad de auto-desarrollo eran dos de los tres elementos básicos de su fórmula para un trabajo significativo y motivante. El tercer elemento era el propósito, es decir, que tus objetivos más existenciales coincidan con tus objetivos laborales.

Pero lo cierto es que este último no siempre se da, y no importa la autonomía que tengas en tu desarrollo, no la podrás ejercer. A veces, circuns-

tancias personales u otras circunstancias profesionales hacen que muchos profesionales para su crecimiento necesiten de entornos enormemente desarrolladores y, en vez de jefes y colegas, precisen coaches para tener un pequeño crecimiento.

4.6. Referentes: espíritu intraemprendedor

Siempre es interesante tener referencias. El profesional con espíritu de mejora y aprendizaje que mejor se desempeña en estas estrategias de aprendizaje incluso cuando las circunstancias organizativas no son favorables es el intraemprendedor.

Así, por ejemplo, es un tipo de rol del que muy a menudo se habla en la Administración pública, en la que se supone que la mejora y el aprendizaje tienen una elevada resistencia organizativa.

La principal característica del intraemprendedor es la mejora continua (se suele poner este nombre cuando lo hace a contracorriente, con enormes dificultades organizativas). Se habla así de quien llega gracias a un aprendizaje basado en la experimentación.

El rol del intraemprendedor sigue el proceso de experimentar para mejorar (Kaizen) y después reflexionar para planificar (Hansei). Esto lo hace con sus propias tareas, pero incluso suele involucrar en estos procesos a colegas, y lo hace al margen del poder jerárquico. No obstante, los intraemprendedores más eficaces son expertos en navegar por los complejos circuitos del poder organizativo.

La mayoría de los intraemprendedores suelen tener un perfil muy alto en las habilidades organizativas relacionadas con el puesto, aunque muchos no utilizan una sistemática de aprendizaje de habilidades planificado como el que observarás en este libro.

Si bien, mi experiencia me demuestra que los sistemas de desarrollo basados en *upskilling* y *reskilling* son más elevados en estos perfiles. De hecho, cuando las organizaciones intentan programas de *reskilling/upskilling* sistematizados para toda la organización, los líderes informales que se buscan son intraemprendedores con una elevada consolidación en alguna de las habilidades de los puestos que sufren el proceso de *reskilling/upskilling*.

El cóctel perfecto desde el punto de vista de aceleración del aprendizaje es el de un profesional con una alta orientación a la experimentación (Kaizen), pero que a la vez sistematice los avances en sus habilidades (Hansei).

Y que no lo haga de una forma inconsciente, sino que utilice estrategias de planificación basadas en habilidades y comportamientos críticos.

El estilo informal de los intraemprendedores tiene un sesgo en cuanto a la elección de habilidades que elige potenciar: potencia sus habilidades más fuertes en lugar de elegir aquellas dónde el éxito tiene una mayor garantía. Es decir, elige potenciar aquello donde se siente más seguro.

No obstante, aunque no es nuestra estrategia más recomendada para priorizar las habilidades y los comportamientos críticos, en muchas, ocasiones puede ser una buena estrategia. Autores como Christopher Peterson y Martin Seligman apuestan por la teoría de las fortalezas (24 habilidades que son relevantes para el ser humano), que nos dice que elegir desarrollar habilidades en las que somos buenos supone más satisfacción y refuerza nuestro sentido vital y motivación. Para estos autores, reforzar solo las habilidades más débiles es un error. Otros autores muestran que, si eres excelente en algunas habilidades y apuesta por ellas, esto produce un efecto arrastre, de mejora, del resto de habilidades.

No hay recetas. Lo que te proponemos es que seas consciente de tus elecciones, que dirijas tu proceso, a partir de tu motivación y necesidades, no al azar o por sesgos personales tuyos inconscientes que pueden tener efectos positivos, pero también negativos.

Ya conoces nuestra opinión, eres tú quien debe decidir qué habilidades desarrollar. Alguna vez esto estará determinado por las oportunidades en tu trabajo, otras puedes elegir desarrollar más aquellas en las que eres bueno, ya que eso te permitirá destacar más, y otras intentarás evitar problemas graves en tu rendimiento si una de tus habilidades tiene un nivel realmente muy bajo. Y aunque no te sea tan motivante su desarrollo, también te recomendamos que apuestes por estas.

Pensarás que el intraemprendedor tampoco es del todo un referente, pues no está muy claro que elija sus enormes esfuerzos de mejora (Kaizen) en función de una planificación de las habilidades que desarrollar, ni que la mayoría de ellos tenga entornos de reflexión estructurados (Hansei). Es verdad, suelen hacer de forma inconsciente ambos procesos.

¿Hay profesionales muy buenos en intraemprendería con estrategias de reflexión relacionadas con aprender a aprender? ¿Podríamos encontrar referentes conscientes? Los hay en muchas profesiones. Por ejemplo, hay algunos colectivos médicos que tienen sistemas personales y colectivos de aprendizaje muy sofisticados, o hay profesionales de la enseñanza que aúnan ambas características.

Probablemente, los verdaderos y más apasionados expertos que personalmente he conocido en aprender a aprender y en metodologías activas son profesores de secundaria, sobre todo de FP. Aúnan las dos características: son intraemprendedores brutales, pues están cambiando de forma radical su forma de trabajar, aunque lo hacen de una manera progresiva. Y tienen el foco puesto en el aprendizaje activo, en la importancia de las competencias que no solo aplican a sus alumnos, sino que a menudo se aplican a sí mismos mediante comunidades de práctica y comunidades de retrospectiva (aunque estas últimas casi nadie las llama así, les dan otros nombres).

Pero mientras algunas personas de este colectivo son para mí los referentes y viven su trabajo cómo un reto apasionante hasta el fin de sus días profesionales, no todos los profesionales de este colectivo son iguales.

En este colectivo, a la vez, se dan altísimas tasas de absentismo y bajas laborales. Muchos profesionales viven su jornada laboral como el día de la marmota en entornos muy complejos y para muchos tóxicos por la dificultad de trabajar con adolescentes. De hecho, es uno de los colectivos con más bajas laborales relacionadas con la salud mental.

Es decir, en un mismo colectivo, en un mismo centro, podemos encontrar profesionales referentes en cuanto a procesos de mejora y aprendizaje que siempre tienen pendiente introducir nuevas mejoras en su trabajo, a los que les cuesta priorizar sus habilidades, y otros que, teniendo el mismo trabajo (justo en la clase de al lado), no logran imaginar acciones para su autodesarrollo que les sean mínimamente motivantes. Les cuesta realizar su trabajo y, cuando les hablas de estas técnicas, sabes que su motivación y proactividad son nulas.

4.7. *Reskilling* y metodologías activas

El proceso de *reskilling* se caracteriza por intentar consolidar un puesto de trabajo con habilidades que se alejan de nuestra actividad actual. Por tanto, solo algunas habilidades de tu mapa de *reskilling* serán susceptibles de ser mejoradas en el entorno en el que estás (donde es enormemente más fácil hacer *upskilling*), y tendrás que buscar otras técnicas fuera de tu flujo de trabajo.

El intraemprendedor es el perfil profesional que más aprovecha el aprendizaje basado en el aprendizaje, nadie aprende tanto como el pionero,

como aquel que se atreve a hacer algo que nadie hizo. Y esto lo saben las organizaciones.

Lo cierto es que las organizaciones, cuando tienen procesos de *reskilling* internos, suelen priorizar a las personas que tienen características de intraemprendedores, quienes, de forma proactiva, sin que nadie les dé indicaciones, proponen nuevas formas de trabajar o nuevos procedimientos innovadores. Estos son los candidatos idóneos para un *reskilling* interno

Las organizaciones más inteligentes, cuando tienen necesidades de nuevos puestos, algo cada vez más frecuente, se apoyan en este tipo de profesionales para que internamente desarrollen las nuevas funciones. Cuando los responsables necesitan experimentar con nuevas tareas, nuevas máquinas o nuevos protocolos, buscan a este tipo de perfiles, y son los que con más probabilidad participarán en los nuevos proyectos o en procesos de *reskilling* en primer lugar.

Y en estos casos recibirán un soporte activo de su organización, donde se suelen introducir muchas técnicas de aprendizaje a la vez, pero donde las metodologías basadas en experimentar y reflexionar son las que tendrán más protagonismo.

Cuando las organizaciones tienen que preparar a nuevos profesionales para asumir nuevos roles (*reskilling*), intentan que buena parte de las estrategias y técnicas de aprendizaje estén basadas en aprender haciendo mediante *feedback*, especialmente las denominadas metodologías activas. No obstante, también se utilizan otras metodologías que veremos más tarde.

Es necesario que conozcas estas metodologías activas y las tengas disponibles en tu caja de herramientas, ya que, como experto de aprender a aprender, siempre puede serte útil tenerlas a tu disposición.

Las metodologías activas se basan en estrategias donde se aprende a partir de la práctica, a veces simulando la práctica y en otras ocasiones haciendo cosas prácticas en un mundo de laboratorio o real guiado.

Se trata de obtener habilidades que no podemos poner en práctica en nuestro entorno de trabajo real sin supervisión. Los mejores métodos que tienen mayor impacto en el aprendizaje son los métodos relacionados con la simulación de conductas. Cuanta mayor similitud con la realidad, cuanta mayor acción y reflexión, mayor aprendizaje.

En el mundo laboral, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje basado en problemas y retos o juegos de rol son los más utilizados. Algunos se trabajan en proyectos o con retos reales, otros son simulados.

Aquí el foco está más orientado al aprendizaje que a las metodologías de *feedback* retrospectivo. Todas ellas tienen en común la puesta en práctica de un tipo de acción que nos da una experiencia que posteriormente es analizada y evaluada en grupo.

Si la práctica es real, se busca que los retos sean progresivos o que haya mucho soporte, que sea un proceso guiado. Si están basadas en simulaciones prácticas, el reto puede ser mayor, pues el riesgo de fracaso es irrelevante.

Recordemos una vez más que lo que hace más efectivas estas técnicas es la experiencia o la simulación en situaciones reales, el proceso de *feedback*. Incluso profesionales con años de experiencia en este tipo de profesiones, como en medicina, por ejemplo, los tutores en hospitales (preparados con esta metodología) su principal error es que se orientan a la acción y no hay tiempo para la reflexión.

Desde hace siglos, las figuras del aprendiz en muchos oficios utilizaban este tipo de técnicas, y muchos de nosotros nuestras profesiones en buena parte las hemos aprendido así: operarios industriales, tareas comerciales, consultores... se forman con la guía de un profesional *senior* experto en entornos reales o simulados.

Todos hemos aprendido como *nóveles* en grupos de personas expertas donde por observación, por aprendizaje vicario, y ayudando a realizar las tareas más sencillas, acabamos entendiendo y ejecutando las tareas más complejas, después de un tiempo de práctica. No son técnicas cuya utilidad requiera excesivas explicaciones, pero debes tenerlas presentes porque, aunque son muy eficaces, su diseño puede requerir de cierta destreza.

Los responsables jerárquicos que son desarrolladores utilizan mucho este tipo de técnicas de aprendizaje colaborativo con sus equipos para procesos de *upskilling*. Lo hacen de una forma integrada en su trabajo, no solo cuando el profesional es nuevo, sino de forma constante a lo largo del tiempo. Hacen que personas con nivel diferente de capacidades trabajen conjuntamente, aprendizaje entre iguales, en tareas que habitualmente se realizan en solitario. A veces se incorpora a un no experto en un grupo de expertos, con objetivos de aprendizaje. A veces, es el propio responsable jerárquico el que actúa como modelo o tutor.

También algunos departamentos de Desarrollo y Formación utilizan este tipo de técnicas para el *upskilling*, ya que es un tipo de aprendizaje que, al estar basado en la acción, en la práctica, el aprendizaje se queda fijado y suele tener mayor calidad que la simulación.

Ficha 4.3. EXPERIMENTAR-ANALIZAR. METODOLOGÍA ACTIVA-ROL PLAY

Habilidad Dura: Medir bienestar Psicosocial

Comportamiento Crítico: Realizar un diagnóstico y establecer recomendaciones a un profesional para que mejore sus niveles de Ansiedad/Estrés

Simulación: Mandos que tienen conversaciones aparentemente informales con profesionales con Ansiedad/Estrés

Objetivo Simulaciones (mandos) en Equipo de Reducción de Bajas: Cada departamento ha creado equipos con todos sus mandos y jefes de equipo: objetivo de reducir las Bajas por Enfermedad 50%. Se hacen simulaciones en equipo relacionados con el diagnóstico y tratamiento de profesionales con potencial Estrés/Ansiedad

Tipos de Simulaciones (facilitador Responsable de Riesgos Laborales):

1. Rol Play 1: Preguntas de diagnóstico para detectar si un profesional sufre estrés o ansiedad
2. Rol Play 2: Establecer con profesional de forma informal cambios laborales que mejoren su bienestar
3. Rol Play 3: Realizar pequeñas entrevistas informales de seguimiento
4. Rol Play 4: Sugerir al profesional ayuda médica cuando los síntomas no son muy graves

Pero claramente el *reskilling* requiere un soporte organizativo elevado y muchos recursos. Te será muy útil intentar buscar la complicidad de nuestros jefes y colegas por muy intraemprendedor que seas si el proceso no está planificado desde la dirección y no se busca crear un nuevo trabajo.

Si tu objetivo es el *reskilling* y tú no puedes participar en un proceso interno, si quieres efectuar el proceso de *reskilling*, tienes que cambiar de empresa y las metodologías activas en el flujo de trabajo no te servirán.

Inicialmente te pueden servir metodologías activas, pero en entornos de simulación, como los que te proporcionan algunos cursos con ejercicios simulados muy prácticos. Numerosos cursos utilizan técnicas activas como aprendizaje basado en proyectos o retos y, en general, deberías intentar encontrar cursos con ejercicios muy prácticos y cercanos a la realidad.

Como veremos más tarde, la inteligencia artificial generativa, especialmente aquellas que se acerquen más al IAG o inteligencia artificial fuerte, con su capacidad de diseño de mapas de habilidades, diseño de contenido y evaluación de contenidos personalizados, pueden ser excelentes simuladores y tutores, especialmente en profesiones relacionadas con los sistemas de información.

4.8. El intraempendedor y el efecto del novato

Sé que para muchos la lectura de este capítulo, en el que hablamos continuamente de la actitud del intraempendedor para generar entornos de aprendizaje como una de las características básicas del profesional del siglo XXI, es pintar la realidad de color rosa fucsia.

Personalmente, por el tipo de trabajo que hago relacionado con la gestión del cambio, conozco a muchos intraempendedores y soy consciente de que muchas de nuestras organizaciones y muchos de nuestros jefes son del siglo XX.

Sé que muchas de las personas con actitud intraempendedora generarán acciones que muchos criticarán cómo distracciones en su trabajo. Sé que la mejora continua acaba produciendo mejoras visibles y poderosas. Y cuando el talento destaca y brilla, genera problemas.

Y soy consciente de que, aunque los intraempendedores se suelen caracterizar, en general, por tener buenas habilidades para gestionar el ego de los demás y por su capacidad de generar nuevas iniciativas y buscar la mejora continua intentando no generar opiniones en contra, esto no siempre es posible. A veces, el precio que pagar es el rechazo.

Pero aunque todos sabemos que la actitud del intraempendedor no está exenta de problemas, ¿hay alternativas? A mi juicio no.

Los problemas que causa una planificación de habilidades con una visible actitud de mejora continua y el proceso de reflexión son irrelevantes frente a los problemas de no hacerlo. El verdadero problema, el que más nos debe preocupar, es no hacer nada relevante y nuevo, nada que suponga un reto. Es lo más parecido a morir en vida.

En nuestras organizaciones, donde se viven verdaderas epidemias de desmotivación, que a principios de este siglo constituyen un verdadero fenómeno sociológico, el posible problema del espíritu del emprendedor (que actualmente puede afectar a un 15-20% de los profesionales) no es un gran problema.

El principal problema de nuestras organizaciones es una desvinculación silenciosa con el trabajo y la desprofesionalización. Esto se produce, a nuestro parecer, por una autoprotección, a veces excesiva, frente a un entorno organizativo poco amable.

El gran problema son las muy frecuentes organizaciones grises o con baja seguridad psicológica, donde la iniciativa, la confianza o la motiva-

ción, que son las claves para que funcionen la mejora y el aprendizaje continuo, son castigadas y lo que nos genera estrés, del cual nosotros debemos protegernos.

El gran problema es que, en organizaciones constantemente en cambio, cada vez es más probable que, además de las áreas organizativas grises, haya procesos de gestión mal ajustados que interfieren en nuestra motivación: objetivos muy o poco exigentes o mal calculados, precariedad, ausencias de liderazgo, falta de claridad, etc. Factores que afectan al bienestar psicológico, y nosotros debemos hacer lo posible por protegernos para eliminar el estrés que nos provocan.

Pero ¿esto es siempre así?

Cuando hacemos estudios de clima o de cultura, la mayoría de los profesionales durante los primeros seis meses en una organización son bastante optimistas con las características que tiene la organización, incluyendo, y muy especialmente, todo lo que tiene que ver con las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y mejora. Estos datos se van deteriorando, especialmente hasta llegar a los dos años de antigüedad, cuando se aplanan, ya con un nivel mucho más bajo.

Lo mismo sucede con las ideas de mejora durante el primer año de un recién entrado: es una ametralladora de ideas de mejora. Pero, al cabo de un tiempo, incluso en sistemas en los que se les pide activamente que den ideas, no las dan.

Y sí, son las mismas personas y es la misma organización. Esto, según nuestra propia experiencia, se explica por los fenómenos de indefensión aprendida: han aprendido que no se pueden efectuar cambios y que sus ideas de mejora no son bienvenidas.

Si la mayoría de los entornos de trabajo probablemente no son óptimos, ¿por qué creemos durante los primeros meses que sí lo son? No hay una respuesta clara a este fenómeno del novato que piensa que en esta organización tendrá posibilidades de aprender y de mejorar las cosas, lo que, recordemos, es la base del autodesarrollo.

Lo curioso es que los intraemprendedores en las mismas encuestas de clima suelen tener puntuaciones parecidas a los novatos sin serlo. Se diría que son capaces de mantenerse siempre como si hubiesen llegado solo hace unos meses. ¿Será su visión positiva? ¿Su proactividad, que les permite introducir mejoras que les genera más sentido o más satisfacción? ¿Ellos sienten que tienen autonomía y capacidad de desarrollo, quizás su trabajo tiene más sentido, lo que llamaba *pink*, felicidad laboral?

Es difícil contestar. Lo que sí sabemos es que, para mantener una cierta satisfacción laboral, nuestra capacidad de pensar que podremos ser proactivos en la introducción de mejoras y de mejorar nuestras habilidades debe ser positiva. Y las áreas organizativas grises no ayudan.

¿Por qué los profesionales más novatos acaban reduciendo sus ideas de mejora y sus expectativas de crecimiento?

De nuevo, es muy difícil contestar a la pregunta, pero probablemente la mayoría de los profesionales buscan evitar la ansiedad que les provoca hacer las cosas de forma diferente, la ansiedad de convencer a otros que los ayuden y resistir la presión hacia el seguimiento de estándares y el rechazo general que sienten a sus propuestas de cambio.

Y, de hecho, todos sabemos que no hay nada más sabio que reducir el estrés. El excesivo estrés genera excesos de cortisol que lo convierte en un potente neurotóxico. Especialmente, cuando el estrés es prolongado, estás ante el peor enemigo, y no solo del aprendizaje, pues altera nuestra percepción, nuestros procesos mentales, como la atención y la memoria y la toma de decisiones. Y sí, en última instancia, altera físicamente algunas de las estructuras cerebrales, algunas de ellas también relacionadas con el aprendizaje, como el hipocampo. Además, genera efectos psicológicos, entre otros los fenómenos de indefensión aprendida: «No mejorar y no actuar es mejor porque todo saldrá mal y me genera problemas», que podría ser la explicación que hay tras el perturbador efecto del novato.

4.9. ¿Cómo salir de la zona de confort?

Anteriormente ya analizamos el papel del estrés y el aprendizaje. Vimos la teoría sobre el flujo o *flow*, que nos decía que siempre deberíamos estar flujo, sin demasiada ansiedad, pero intentado no eliminar la rutina y plantearnos continuamente objetivos de mejora y aprendizaje.

Pero nuestro entorno laboral no sabe de flujo ni de ansiedad óptima, y puede suceder que nos someta a periodos de intensísima exigencia, seguidos de procesos de aburrimiento crónico. Y las áreas grises tienen todos los elementos relacionados con la seguridad psicológica que hacen que intentar buscar la mejora pueda ser una fuente que incremente nuestra ansiedad. Lo que no nos hace fácil gestionar este teórico flujo.

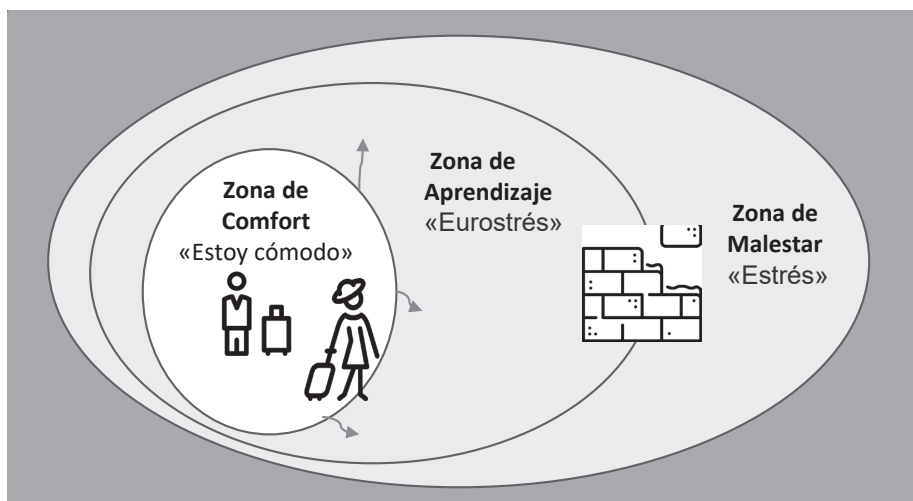
Por tanto, si el impacto de la mejora continua (que son los aspectos más visibles del proceso, ya que la planificación de habilidades y el proce-

so de reflexión son invisibles) puede ser negativo para un profesional por parte de sus colegas y jefes, que pueden generar estrés o discomfort, este acaba no produciéndose.

Lo que sucede con el tiempo es que, al inicio, preferimos cierta prudencia, y con el tiempo no introducimos mejoras o Kaizen, y sin Kaizen no hay Hansei, no hay aprendizaje.

Habrás oído muchas veces que tenemos que salir de la zona de confort hacia una zona de crecimiento o aprendizaje. Y habrás oído, ya que es sentido común, que solo deberías ir a la zona de aprendizaje si puedes llegar con una ansiedad óptima o euroestrés. Es decir, con objetivos cuya dificultad no nos provoquen ningún tipo de malestar. Si no estarías en una zona de miedo y malestar.

Gráfico 4.4. Zonas de Aprendizaje y Malestar



Pero lo cierto es que lo que acaba sucediendo es que la mayoría de los profesionales se encuentran en situaciones donde su atención, motivación y esfuerzo hacen que sus objetivos de aprendizaje queden olvidados o con muy baja prioridad, es decir, no salen de su zona de confort ni con objetivos relativamente sencillos o poco estresantes.

Para intentar entender este fenómeno, recomiendo utilizar y manejar el concepto de zona de confort de White, especialista en gestión del rendimiento.

Las teorías de White nos dicen que nuestro rendimiento tiende normalmente hacia un estado estable, especialmente si antes se ha producido una

mejora. Y que en condiciones normales este rendimiento tenderá incluso a disminuir.

Es decir, pensamos que estamos en la zona de confort, donde no sentimos ansiedad ni percepción de riesgo, pero no pensamos que nuestras habilidades en realidad pueden estar retrocediendo.

Por ello, te sugiero que, teniendo en cuenta este sesgo que nos habla de nuestra tendencia a la comodidad excesiva y a la inacción, la gran solución es intentar marcar un ritmo continuo de planificación-acción-reflexión, y que lo sostengas de forma continua en la medida de lo posible.

Se trata de potenciar el efecto de la incrementalidad, no perder nunca los objetivos de mejora ni desarrollo. Aunque en algunos momentos el reto de los objetivos sea muy bajo, lo importante es que siempre estemos mejorando.

El efecto de incrementalidad lo habrás escuchado docenas de veces: con pequeños granos de arena se construye una playa; con gotas, un océano; con pequeños pasos se sube a la cumbre más alta. Es decir, la constancia hace que, si somos capaces de mantener el ritmo de mejora, aunque algunas veces el incremento sea prácticamente nulo, el efecto final en nuestra habilidad puede ser enorme. La mejora continua prolongada en el tiempo crea efectos disruptivos y sorprendentes.

Si acabas cediendo a los fenómenos grises de tu organización, al efecto de rechazo al cambio, si finalmente te es más cómodo no hacer ninguna mejora de forma proactiva, puedes dejar de aprender en el flujo de trabajo.

No aprender en el flujo de trabajo tiene consecuencias a medio plazo que son brutalmente destructivas no solo para tus habilidades, sino también para tus sistemas motivacionales, autoconcepto y circuitos cerebrales relacionados con el aprendizaje. Incrementa el estrés que queríamos evitar y cambia tu percepción del entorno organizativo hacia la insatisfacción, que podría explicar el declive de la motivación o el efecto del novato.

Ten presente que aprender a aprender consiste en ampliar nuestra zona de crecimiento constantemente, adecuando el ritmo de aprendizaje a tus circunstancias personales y organizacionales, pero siempre ampliándolo como hacen los intraemprendedores; cambiando comportamientos.

Debemos ser capaces en todo momento (disminuyendo o aumentando la intensidad) de mantener las rutinas de aprendizaje: comportamiento crítico + acción de mejora + reflexión (si es posible social)

No menosprecies el poder de los pequeños cambios continuos. No suelen avanzar más ni llegar más lejos los más talentosos, sino los más perseverantes.