

# 8

## Aprendizaje guiado y la vuelta al aula: converger y divergir



### 8.1. La formación en el puesto no ha muerto, es un lujo

Hay un mantra en el mundo del desarrollo profesional que quizás hayas escuchado que dice que la formación mediante cursos tiene poca relevancia para un profesional adulto y que su importancia está en declive. Algunos incluso han anunciado su muerte. Pero, como veremos, este tipo de estrategia formativa estructurada tiene una enorme importancia entre las estrategias de formación continua en profesionales adultos.

Frente a una habilidad, es un auténtico lujo tener procedimientos, contenidos y objetivos estructurados y predeterminados concretamente para

nuestro puesto de trabajo y que un especialista de nuestro entorno de trabajo los haya diseñado para nuestro puesto de trabajo y que, además, nos lo imparta. Es como tener un mapa adaptado a nuestro entorno.

No obstante, como todo lujo, tiene un enorme coste, por lo que, en general, es cierto que en la mayoría de las organizaciones y los puestos de trabajo estos cursos formativos no suelen existir, hay pocos o tienen muchos déficits.

En el capítulo anterior nos pasó igual, las guías de gestión del desempeño y el *feedback* sistematizado no se personalizan, mayoritariamente ni se ajustan al puesto de trabajo, y pierden mucha eficacia cómo guías. Personalizar sería ideal, pero no es frecuente.

Sin embargo, al igual que te dijimos en el capítulo anterior, si tienes este tipo de recursos de oferta formativa, aunque no coincida con las habilidades o los comportamientos críticos que necesitas desarrollar, deberías analizar si es interesante explorar esta formación.

Es cierto que la forma ideal de desarrollar una habilidad sería tener una guía perfectamente adaptada a los retos de nuestro puesto de trabajo (comportamientos críticos) y a tu momento de madurez profesional en tu puesto, que te permitiera resolver problemas muy parecidos a los reales con pautas claras. Pero esto es realmente infrecuente.

Mas si este tipo de curso existiera, sería la forma ideal de tener bien desarrollado tu mapa de la habilidad, pues de alguna forma un experto lo habría descifrado desde un punto de vista pedagógico, pensando en la comprensión de los conceptos y en la dificultad de los ejercicios. Imagínate qué capacidad de observación deberías tener y cuánto tiempo deberías perder en técnicas como *mentoring* proactivo o en otras para conseguir el mapa de la habilidad bien estructurado; efectivamente, un verdadero lujo.

El objetivo de este bloque era analizar los dos sistemas de desarrollo que nos pueden ofrecer guías estructuradas de una habilidad. Los sistemas de gestión de desempeño, la personalización que podría hacer el superior jerárquico, es la forma en que lo intentan hacer las organizaciones, aunque nosotros te propusimos hackear la organización con el *mentoring* proactivo. Y la otra es la oferta formativa, que, especialmente, en las grandes organizaciones, se vincula a habilidades y a grados de consolidación de la habilidad.

Y al igual que hicimos en el capítulo anterior con la gestión del desempeño y el *mentoring* proactivo, te proponemos que utilices el aprendizaje basado en cursos de tu organización (si existe) como una parte de tu estra-

tegia formativa, pero, sobre todo, y una vez más, te pediremos que seas proactivo, más allá de lo que haya en tu organización.

Te vamos a proponer que, para realizar mapas de habilidades o el mapa de una habilidad, utilices este tipo de formatos que, por su carácter formativo, deberían ser claves de éxito para que puedas establecer comportamientos críticos y planes de acción.

Este tipo de aprendizaje de contenidos, donde podríamos incluir lecturas o materiales audiovisuales de carácter pedagógico, debería constituir una de las bases de la formación continua a lo largo de tu carrera y su incorporación en tu estrategia de autodesarrollo debiera ser una prioridad.

En el futuro, como veremos, se espera que haya un incremento exponencial en la oferta de contenidos y plataformas educativas, que en muchos casos serán cada vez de más calidad acreditada por las mejores universidades del mundo, una oferta a la cual ya puedes acceder, en muchos casos de forma gratuita. Y que con la ayuda de la inteligencia artificial generativa te será cada vez mucho más fáciles de encontrar y ajustar a tus habilidades, aunque aún en algunas materias más específicas puede que sus resultados no sean totalmente satisfactorios.

Y sabemos que en esta revolución de la formación solo estamos al comienzo de una disrupción. Es cierto que las plataformas ya han comenzado y, por cierto, el curso que más veces se ha realizado es el de Aprender a Aprender de Barbara Oakley. Espera un poco más y verás la unión de sistemas de inteligencia artificial a otros de realidad virtual y el metaverso, a lo que tendrá acceso cualquier profesional y que multiplicará esta oferta, con una calidades que pueden superar sin problemas a las clases presenciales.

También veremos, una vez más, que en estas estrategias de aprendizaje no se trata de elegir entre conceptualización y práctica, se trata de combinar ambos enfoques. En este caso se trata de tener buenos mapas mentales y comportamientos críticos gracias a los contenidos y sistemas pasivos estructurados. Y posteriormente, si es posible durante el curso, tener una experiencia activa informal y, si no, pues hacerlo fuera del curso. No te vamos a recordar una vez más que aprender a aprender deber ir dirigido a cambiar comportamientos.

Siguiendo el objetivo de este libro, que se focaliza en el cambio de comportamientos, te vamos a proponer metodologías en las que podrás integrar la parte más práctica y activa con la parte más teórica o pasiva, sin renunciar a ninguna de las dos.

Vamos a ver que no hay nada más práctico que una buena teoría. Explicaremos que la formación formal, los cursos, te proporcionan excelentes esquemas o un buen marco conceptual, que deben guiar y acelerar nuestro aprendizaje basado en la experiencia. Que no siempre, como vimos en el anterior bloque, hay que basarse en el aprendizaje informal relacionado con la experiencia.

Para ello, te propondremos que selecciones en tu mapa de habilidades las competencias o habilidades que creas más relevantes para realizar mapas mentales de contenidos que deberás relacionar con cursos antes de convertirlos en comportamientos críticos y, finalmente, llevarlos a tu práctica.

## 8.2. El *reskilling* y el auge de la formación

Hay un cambio de paradigma, una verdadera revolución en cómo entendemos el papel del aprendizaje en las organizaciones, pero, sobre todo, en cómo los profesionales entendemos el papel del autodesarrollo para nuestro éxito profesional.

La era del aprendizaje no solo se basará en dar más importancia a la autogestión, al autoaprendizaje, al aprendizaje personalizado, al aprendizaje en flujo de trabajo o a otras tendencias como el aprendizaje en red, sino que se basará en potenciar el aprendizaje estructurado y basado en contenidos que corresponde a los llamados cursos especialmente virtuales, aunque cada vez más diferentes a los que conocemos.

La urgente necesidad de incorporar nuevas habilidades hará que todas las estrategias de aprendizaje sean igualmente importantes y la previsión es que la industria de la formación virtual sea uno de los negocios más prósperos del futuro, apalancada en las tecnologías de la personalización y de producción de materiales que ofrece la inteligencia artificial y en los entornos inmersivos y colaborativos que ofrece el metaverso.

Es un error grave en profesionales adultos renunciar a estrategias de desarrollo basadas en cursos por ser poco experiencial. Es un error que es compartido por algunos profesionales de la formación que consideran que los profesionales adultos deberían aprender básicamente con el aprendizaje social o en el puesto de trabajo, que es el que vimos en el anterior bloque.

La necesidad de nuevas habilidades, junto con las nuevas tecnologías, hará que la industria de la formación virtual, las EDtech, vaya a acelerar la

explosión sin precedentes en su crecimiento gracias los programas de *reskilling* y *upskilling*. Y será imprescindible para ti conocer el funcionamiento de los programas que estén más relacionados con nuestras habilidades, aunque cada vez estarán más guiados por la inteligencia artificial. Tienes que convertirte en un excelente usuario de este tipo de plataformas.

Ya existe un crecimiento exponencial de este tipo de plataformas donde destacan los **MOOC** (*Massive Open Online Course*) con formación actualizada y de calidad, que para muchos es la formación del siglo XXI, sin grandes desembolsos económicos y lejos de horarios rígidos.

Muchas Administraciones públicas locales, regionales y estatales de cualquier país, así como las más prestigiosas universidades del mundo, como Stanford con Coursera o Harvard con edX o muchas empresas particulares como Google Activate o LinkedIn Learning ofrecen buenos ejemplos de hacia dónde se dirige la formación. Se está multiplicando su oferta y su calidad. Están configurando lo que será la base de los sistemas de formación continua o *long life learning*.

En la actualidad la utilización de estas plataformas ya es masiva en los mejores programas de *reskilling* de las grandes organizaciones, que mapean las habilidades de sus trabajadores y que ofrecen sugerencias con, aún torpes, sistemas de inteligencia artificial.

En estas organizaciones ya podemos ver cómo en función de su mapa de habilidades y su *gap* (que también se puede tener con la ayuda de IA) te ofrecen este tipo de soluciones: una oferta de desarrollo que es un catálogo casi infinito de cursos. De hecho, la crítica más común a estos programas de *reskilling* que existen en las grandes organizaciones actuales es que la gran estrategia formativa que se utiliza es la basada en cursos o contenidos.

Y tenemos otros ejemplos en los programas de *upskilling*, como los relacionados con competencias digitales, para los que se diseñan mapas específicos de habilidades como las Digicom. En este tipo de programas, que son diseñados en algunas ocasiones por el propio Estado, véase el caso del Estado francés, y que se va incorporando a otros países como España, su apuesta consiste en activar millares de cursos y sistemas de acreditaciones, otro excelente ejemplo de cómo evolucionan estos sistemas *Long Life Learning*.

Hoy en día en las organizaciones más avanzada tienen un diseño basado en los programas de *reskilling* y *upskilling* y es que es la estrategia de aprendizaje más utilizada es la de acceder a este tipo de talleres, por lo tanto, ¿no crees que deberías incorporarlo como una estrategia de aprendi-

zaje? Esta estrategia debería tener más protagonismo, a pesar de los problemas de calidad y de selección de contenidos.

El hecho de que la mayoría de los cursos *online* tenga una altísima tasa de deserciones también nos está hablando de problemas pedagógicos. Lo cierto es que los grandes cursos con grandes profesores se han basado en grabarlos cuando hacían clases, y esta dista de ser la metodología pedagógica ideal, aunque tiene la ventaja de que es fácil de obtener y, en muchas ocasiones, es más fácil que sea gratuita.

La deserción también nos informa de la dificultad de encontrar contenidos y de que, aun habiéndolos encontrado, estos se ajusten a nuestras expectativas, donde nuestro tiempo es cada vez más relevante. Por ello, la apuesta de contenidos de *microlearning*, de formatos más cortos igualmente estructurados, quizá sea más relevante.

Es cierto que las metodologías pedagógicas y los sistemas de búsqueda y selección mejorarán exponencialmente con el metaverso y la IA, pero, mientras tanto, mientras se acaba de producir esta revolución, tenemos igualmente que apostar por esta estrategia.

A los que hemos apostado por ser activos en nuestro aprendizaje a lo largo de nuestra vida profesional esta estrategia de aprendizaje nos proporciona mapas mentales de habilidades muy relevantes, aunque en general sea una de las estrategias más infrautilizadas.

### 8.3. La extraña arrogancia que nos hace ineficaces

Uno de los principales sesgos que tienen muchos profesionales, en muchos casos los más cualificados, es la aversión para invertir tiempo en este proceso de aprendizaje estructurado.

Este sesgo se basa en pensar que el aprendizaje basado en contenidos estructurados como los de aula presencial o virtual son teóricos o memorísticos, poco prácticos y pasivos y, por tanto, con poco impacto en nuestra vida profesional. Lo que unido a nuestros déficits atencionales y de foco hace complejo seguir esta estrategia

Ya has visto a lo largo de este libro cómo la fórmula de diferentes estrategias de autoaprendizaje que hemos visto básicamente tiene dos ingredientes: el primero es practicar mediante la experiencia y el segundo la reflexión, que a menudo te llevará a construir mapas mentales de lo que has aprendido. Y aunque para nosotros aprender a aprender es fundamental-

mente como aprender a cambiar, los mapas mentales tienen siempre un espacio relevante. Pero en algunas ocasiones deberemos incrementar la importancia de los aspectos más relacionados con la reflexión más pausada.

Así, la pregunta que nos debemos hacer frente a una situación de mejora de una habilidad es si nuestro mapa de la competencia creemos que puede estar incompleto. ¿Podemos obtener teoría, reflexiones y conceptos estructurados en comportamientos que estén alineados con nuestros objetivos en un curso o quizás un libro que nos permitan avanzar más rápido?

La mejora de habilidades es probable que requiera de este aprendizaje pasivo de los cursos, o de materiales estructurados de contenidos, para poder avanzar y para poder activar nuevos comportamientos.

A los profesionales les es más fácil utilizar estrategias de aprendizaje básicamente basadas en técnicas activas, pero, tal como vimos, la mejora de una habilidad suele tener un momento que tiene una curva en S, tu curva de aprendizaje desciende y necesitas nuevos elementos conceptuales o guías de expertos para poder seguir incrementando la mejora en la habilidad que hayas escogido.

Todos buscamos comportamientos críticos significativos y relevantes que impliquen cambios reales e importantes en nuestros comportamientos, pero estos solo ocurren si tu mapa mental es el óptimo. Y sin un buen mapa no llegas a ninguna parte.

Necesitas nuevas guías, quizá conozcas a alguien *mentoring* proactivo que pueda ayudarte, quizás en un proceso de socialización más rápido puedas obtener elementos para complementar tu mapa mental de la habilidad. Pero suele ser muy frecuente que tengas que acudir a contenidos estructurados realizados por expertos, al denominado aprendizaje pasivo, para poder volver a convertirlo en comportamientos críticos.

Una vez hayas mejorado este mapa mental, serás mucho más efectivo en las estrategias del bloque 2. Entre todas las estrategias que desplegamos en los cuatro capítulos, encontrarás los aprendizajes activos aprender haciendo más adecuados. Volverás a practicar, cometer errores y volverás a solucionarlos.

Intenta que tus guías sean buenas, ya que todos sabemos que, a veces, cometer un error puede ser muy costoso o tener enormes riesgos. Y ya te explicamos que más inteligente todavía que aprender de nuestros propios errores es aprender de los errores de los demás.

El desprecio por la formación continua estructurada es absurdo. Es un sesgo incomprensible que llega a niveles paradójicos cuando hablamos de

habilidades blandas, que te propusimos que fueran el 50% de tu mapa de habilidades.

Estas habilidades que te volvemos a recordar son la clave del desempeño, especialmente cuanto más subes en la pirámide (muy importante en profesionales cualificados, pero mucho más en mandos o en directivos) y requieren, como cualquier otra habilidad, de una buena estructura conceptual o un buen mapa mental de la habilidad que queremos desarrollar.

Cuando un profesional cree firmemente en la necesidad de mejora de una habilidad de este tipo (como inteligencia emocional o colaboración), aunque resulte asombroso, lo que sucede en realidad habitualmente es que piensa que lo hará con la práctica. Piensa que, con unas cuantas reflexiones en el coche cuando vuelve a casa, podrá tener una guía para actuar.

He hablado con directivos y coincidían en que en su entorno se debía tener una mejora de sus habilidades emocionales con sus equipos. Y cuando preguntas qué habilidades, exclaman: «¡Ah, claro, hay varias!». Su mapa mental tenía la misma riqueza que proporciona observar un folio en blanco con un nombre.

En las habilidades duras suena más extraño, es como si un mecánico te dijera que quiere entender el funcionamiento de los motores eléctricos mirándolos. Sonaría paradójico. Aunque lo cierto es que, con las habilidades duras pasa menos, también sucede.

Si un profesional tiene una preocupación por una habilidad por alguna razón no piensa que puede necesitar un curso sobre ellas, leer libros o consultar a expertos (esto quizá sea más difícil). Requiere tiempo, espacio de reflexión, cierto foco, algo que es el gran lujo de nuestros tiempos.

El planteamiento de cambiar comportamiento crítico complejo basándose en un esquema que te dicta la intuición a veces funciona. Pero ¿no te parece algo absurdo pensar que siempre funcionará?

Es un tipo de arrogancia intelectual que nos hace profundamente ineficaces. La recomendación es obvia, no te enfrentes a una mejora sobre una habilidad compleja, sin una reflexión seria, sin un mapa mental, sin entender conceptualmente qué aspectos son más claves o de qué variables depende o qué dicen los técnicos o los teóricos sobre estos conceptos.

Y es que, aunque los comportamientos críticos puedan ser claros, «no escucho, no reconozco, no doy orientaciones de cómo hacer las cosas, el estrés me invalida», enfrentarse con planes de acción a esos comportamientos, aparentemente simples, con la intuición muchas veces no funciona.



Esta arrogancia intelectual, casi infantil, pretender que serás eficaz enfrentándote a una habilidad pensando que nadie te puede enseñar nada o que el tiempo que inviertas no será rentable, está muy generalizada. Es un extraño sesgo pensar que nadie ha escrito o impartido clases sobre tu problema, que te den soluciones que te permitan la mejora de tu habilidad con más eficacia que hacerlo solo sin nada más que tu sentido común.

#### 8.4. El falso dilema entre aprendizaje pasivo-activo

Los adultos (y los niños) preferimos seguir estrategias de aprendizaje basadas en la práctica y aprendizajes procedimentales basados en la adquisición de hábitos.

Algunos autores dicen que esto sucede porque relacionamos cursos o formación a la experiencia de nuestro sistema educativo. Es como si existiera una especie de trauma que supondría haber estado en nuestros sistemas educativos, donde hay un exceso de conceptualización y ausencia de aplicación práctica, que nos marca de por vida y rechaza el aprendizaje pasivo por poco útil.

Como si el malestar y las aversiones que supusieron los atracones memorísticos de la infancia y juventud hicieran que valoráramos poco para lo cotidiano este tipo de recursos formativos, como algo aplicado, para resolver problemas prácticos.

Lo cierto es que en un mundo tan ajetreado la autorreflexión sobre nuestras habilidades exige tiempo y atención. Priorizar exige tiempo. Analizar nuestra incompetencia, además de coraje, exige tiempo y foco. Y la búsqueda de cursos o textos muy bien dirigidos sobre un comportamiento crítico exige tiempo, al igual que hacerlos exige concentración.

Y vivimos en una sociedad de piloto automático, con falta de autoconciencia, pero sobre todo con enormes problemas de foco y enormes déficits de atención. Donde leer un libro se está convirtiendo en una epopeya, donde escuchar un curso mínimamente largo es enormemente difícil. Donde encadenar algunos materiales de *microlearning*, aparentemente más fáciles de absorber, se convierte en un acto de perseverancia.

La conclusión es que nos cuesta un enorme esfuerzo construir mapas mentales de una actividad para ser eficaces en los comportamientos críticos que activar.

Y esto es especialmente importante en las habilidades blandas, donde hacer la traslación de lo teórico a los problemas cotidianos se hace algo más difícil de conceptualizar, es decir, hacer un mapa mental o una buena guía es más complejo.

Todo esto acaba teniendo como efecto que no busquemos recursos, en parte porque creemos que no encontraremos respuestas prácticas, en parte porque es una estrategia de aprendizaje que nos exige más tiempo y más atención.

Pero en la vida se necesitan guías y mapas para ir por lugares desconocidos y no podemos descartar ningún recurso que nos permita obtenerlos. El aprendizaje estructurado basado en contenidos suele ser insustituible en el desarrollo de muchas habilidades.

No dejes que nuestro estilo de vida y los dispositivos tecnológicos te roben la atención. Piensa en términos de rentabilidad, piensa en que el tiempo que dediquemos a conceptualizar una habilidad puede ser muy rentable. Pues en cada hora que invertimos, especialmente al inicio, aparecen aspectos que nosotros jamás habríamos imaginado o que simplemente no estamos contemplando cambiar. Es cierto que se necesita foco para mantener la atención, pensamiento crítico para determinar los aspectos más relevantes, y que este pensamiento crítico recuerda al Club Kruguer (ese en que no vemos nuestra incompetencia), se obtiene cuanto más profundizamos.

En la mayoría de los casos lo más eficaz es mezclar lo mejor del aprendizaje activo con el aprendizaje pasivo, algo que podría parecer obvio, pero que en nuestra realidad cotidiana no es lo más común.

Te recordamos que no hemos cambiado la filosofía de este libro, que aprender a aprender es sobre todo aprender para cambiar. Y que nuestro objetivo final sigue siendo que seas diferente, no que sepas más. Pero, a veces, para ser diferente hay que saber cómo.

Para ello te vamos a proponer una guía para esta estrategia de aprendizaje. Te proponemos que sigas una adaptación que hemos realizado del modelo de aprendizaje experiencial de Kolb, lo hemos modificado para que sea más fácil de utilizar por un adulto profesional y lo puedas incorporar con más facilidad. El objetivo fundamental de este modelo es el de siempre: asegurarnos de que el aprendizaje se convierte en cambio. Por ello observarás que el modelo se llama de aprendizaje experiencial.

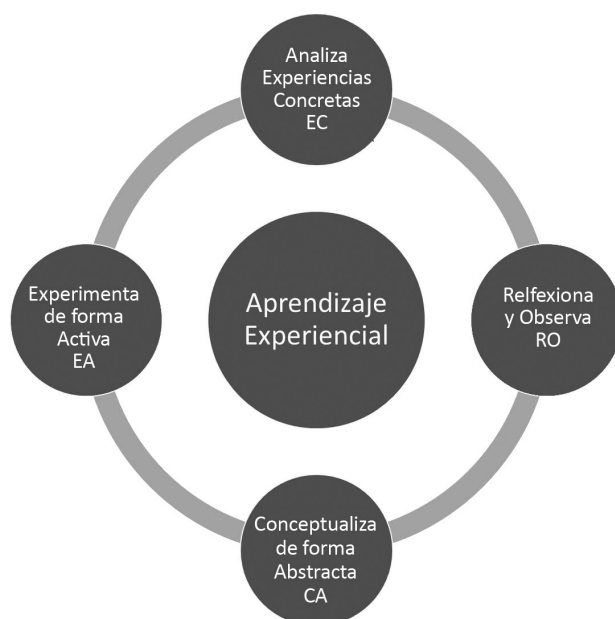
Este tipo de modelos son circulares y consideran la formación y el aprendizaje conceptual como un paso previo que permite hacer mapas de

habilidades y comportamientos críticos que convertiremos en planes de acción y posteriormente en experiencia para consolidar el aprendizaje.

También consideran nuestra experiencia y el pensamiento crítico la principal fuente de información que nos indica cómo modificar el mapa conceptual de una habilidad, e incluso qué es lo nuevo que requerimos conceptualizar.

Este modelo tiene cuatro fases:

### Gráfico 8.1. Modelo de Aprendizaje Experiencial



#### Analiza a partir de tu experiencia concreta (EC)

Todo parte del análisis de tu trabajo, para lo que tú has creado un observatorio para analizar las habilidades mediante el *skill map*, has priorizado unas habilidades y llegas a lo más concreto, que son los comportamientos críticos o metas o comportamientos con un plan que quieres consolidar.

Quizás has llegado a estos comportamientos críticos por tu última experiencia, después de seguir esta metodología circular. Tu autodesarrollo lo debes entender como un ciclo de observación, planificación, aprendizaje, evaluación y vuelta a la observación.

El éxito para alcanzar unos objetivos personales no consiste solo en tener una buena priorización en un mapa de habilidades, sino también en realizar una buena priorización de aquellos comportamientos críticos que quieres fortalecer en tu día a día. Esto es lo que en la adaptación de esta metodología se denomina analizar tu experiencia concreta. ¿Sobre qué comportamientos vas a poner el foco?

En realidad, buena parte de lo que explica el sesgo o la aversión al aprendizaje pasivo es falta de compromiso, el esfuerzo que nos dificulta invertir tiempo de estudio o aprendizaje pasivo. Por eso, te volvemos a recordar la importancia de escribir tus comportamientos críticos, esto incrementa tu proceso de autoconciencia, no ir con el piloto automático, para priorizar y focalizar.

Un profesional requiere motivación extra para mejorar un comportamiento utilizando el aprendizaje pasivo, cursos o contenidos estructurados que le sirvan de guía.

Clarificar y escribir qué comportamiento crítico refuerza tu compromiso estimula lo que los griegos denominaban contrato de Ulises, que en una etapa compleja de su viaje mandó a su tripulación atarlo a un mástil y ordenó no desatarlo bajo ningún concepto para no morir ahogado atraído por el canto de las sirenas. Las sirenas con sus cantos atraían a los marineros al mar y los mataban.

Esta metáfora griega lo que nos dice es que, si estableces con detalle qué comportamientos quieres cambiar y estableces bien cómo lo vas a hacer, y tomas determinadas decisiones o adquieres compromisos relacionados con el aprendizaje formal, estos actúan como las cuerdas de Ulises. No te dejarán caer en la tentación de los cantos de la procrastinación, que en nuestra sociedad de la distracción es la falta de atención y foco. Muy difíciles de superar cuando tienes que utilizar el aprendizaje pasivo.

Hasta ahora nuestro proceso de reflexión no requería el esfuerzo en tiempo y atención que supone el proceso de reflexión de hacer un curso o leer materiales estructurados con fines pedagógicos. Hasta ahora nuestros mapas mentales, que hemos realizado con estrategias de aprendizaje social en el flujo de trabajo con aprendizaje informal o con el *mentoring* proactivo, requerían menos esfuerzo, pues se basan en conversaciones e interacciones.

Ahora te proponemos que en algunas ocasiones, cuando formules un comportamiento críticos, te plantees si, para facilitar la consecución de

este comportamiento, debes utilizar el aprendizaje formal o guiado para hacer un mapa mental. ¿Cuándo nos debemos plantear acudir a fuentes formales de conocimiento, estructuradas, a cursos con guías y contenidos pensados para el aprendizaje?

En general, cuando haya habilidades cuyos comportamientos críticos creas que puedes encontrar, materias bien estructuradas mediante cursos que utilizarás como un apoyo para establecer guías.

La mayor complejidad del entorno implica mayor complejidad en las habilidades, implica que, en nuestra planificación, en nuestros objetivos de desarrollo, en los comportamientos críticos que consolidar, tendremos que incluir constantemente nuevos enfoques y técnicas. Las lecturas y los recursos formativos, cada vez más accesibles en esta nueva sociedad de conocimiento, los deberemos incorporar como elementos de reflexión.

### Reflexiona y observa tu mapa conceptual (RO)

En este libro te hemos aconsejado que para cada habilidad tengas un mapa conceptual. Uno de los principales objetivos de tu mapa conceptual es determinar qué comportamientos críticos son claves para consolidar, determinar que hábitos tienes que eliminar y adquirir. El mapa debe ayudarte a guiar el desarrollo de tu habilidad.

En esta fase deberíamos analizar qué tipo de factores o aspectos están funcionando o fallando (observación reflexiva) en nuestro mapa y en los comportamientos críticos que hemos intentado consolidar.

Determina si hay conceptos que tenemos que desarrollar mediante aprendizajes pasivos que te pueden facilitar la consecución de nuevos comportamientos críticos o reforzar los que has instaurado.

A veces el tipo de concepto en que profundizar será claro y sencillo. Otras veces, cuando eliges comportamientos críticos en los que no has reflexionado previamente, te proponemos que realices un listado de elementos que introducir en tu mapa mental.

Intentar plasmar en un papel los aspectos (conceptos, comportamientos, indicadores) relacionados con el éxito en este comportamiento reforzará tu capacidad de reflexión.

Estos elementos de mapa mental que son susceptibles de más reflexión son en los que deberías profundizar mediante aprendizajes pasivos, pues son los que te permitirán avanzar más.

Cuando eliges una habilidad en tu mapa de habilidades y un comportamiento crítico para construir el mapa mental con los conceptos claves sobre los que puedes intervenir, puede ser interesante realizar lecturas, preguntar a alguien, chatear con un sistema de IA, reflexionar o ir a un curso estructurado sobre el tema que te interesa.

Un mapa mental es un proceso en construcción que crece en la medida en que te vas planteando consolidar nuevos comportamientos críticos y nuevos hábitos.

Cuando establecemos un comportamiento crítico sobre una habilidad sobre la que no hemos profundizado conceptualmente, es posible que estemos perdidos y ni siquiera lo sepamos. Algo que te puedo asegurar es muy frecuente, incluso en los mejores profesionales. En estos casos reforzar el mapa conceptual de la habilidad o del comportamiento crítico con cursos o conocimiento estructurado como lecturas es más que relevante.

Para poder reforzar este mapa conceptual o mental, te puede bastar el listado de conceptos en que profundizar que te proponíamos hacer. Pero lo ideal sería realizar un mapa que incorpore esquemas y, si es posible, gráficos, una parte visual que refuerce las ideas.

Si, por ejemplo, queremos mejorar una habilidad como la empatía y el comportamiento crítico, capacidad de escucha activa, siempre se puede hacer una reflexión sin consultar ninguna fuente de información y determinar qué tipo de acciones o conceptos son interesantes para profundizar. Esto es una interesante aproximación, pero es probable que no obtengamos un cambio profundo.

Si haces realmente una reflexión de forma algo más profunda, podemos googlear esta competencia en un buscador o podemos preguntarlo a un sistema de inteligencia artificial y podemos pedir un listado de 10... comportamientos, conceptos, teorías, cursos o libros que puedan ser relevantes. Por muy bien que personalices el *prompt* o la pregunta, el sistema te dará información irrelevante o no conectada con lo que necesitas, puede que en parte sea falsa, pero es mejor que empezar con una página en blanco. Después de 10-15 preguntas más de aclaraciones, la ayuda que puede dar el *boot*, el chat o el propio buscador de Google será algo más elevada.

Pero en todos estos procesos de búsqueda, tu pensamiento crítico y tu flexibilidad cognitiva serán lo relevante, estos dependerán de tu conocimiento, de la habilidad que a su vez dependerá, en parte, de cuántas veces hayas realizado el mismo tipo de proceso con otros comportamientos críticos relacionados. Estas serán la clave. Sistemas como ChatGPT o Google

son una buena forma de iniciar una búsqueda cuando tu nivel de conocimiento es bajo.

### **Ficha 8.1. MAPA ASOCIADO A UN COMPORTAMIENTOS CRÍTICO CON ChatGPT**

#### **Habilidad Blanda: Influencia Personal**

**Comportamiento Crítico: Necesito escuchar de forma más activa los problemas que tienen los mandos para aplicar los procedimientos de diagnóstico de bienestar.**

**Pregunta a IA:** Imagínate que tú eres un psicólogo profesional y yo soy un líder de equipos. ¿Me puedes indicar que diez comportamientos puedo yo utilizar para mejorar mi escuchar de forma activa y fortalecer mi conexión emocional? Las respuestas deben tener respaldo desde la psicología.

#### **Generando respuestas para usted...**

La escucha activa es una habilidad importante para mejorar la comunicación y la conexión emocional. Algunos comportamientos que puedes utilizar para mejorar tu escucha activa son:

1. Muestra interés genuino por lo que dice
2. Haz preguntas de aclaración, también sobre sus sentimientos.
3. No interrumpas, haz preguntas de confirmación cuando acabe
4. No juzgues ni critiques lo que se está diciendo
5. Valida los sentimientos del hablante, muestra comprensión
6. Usa el lenguaje corporal para demostrar que lo entiendes
7. Sonríe, usa su nombre y no pierdas el contacto visual
8. Usa el silencio para permitir que la otra persona se exprese
9. Comparte tus experiencias y sentimientos con autenticidad
10. Intenta que se sienta cómodo, muestra que agradeces su confianza

Un mapa conceptual te será más útil cuanto más trabajes en él, asegúrate de que jerarquizas los conceptos/comportamientos críticos. Analiza cómo los agrupas o conectas gráficamente para que tengan más significado para mí. Este tipo de técnicas de reflexión son enormemente poderosas y hacen que el desarrollo de una habilidad en un proceso de *upskilling* o *reskilling* se acelere.

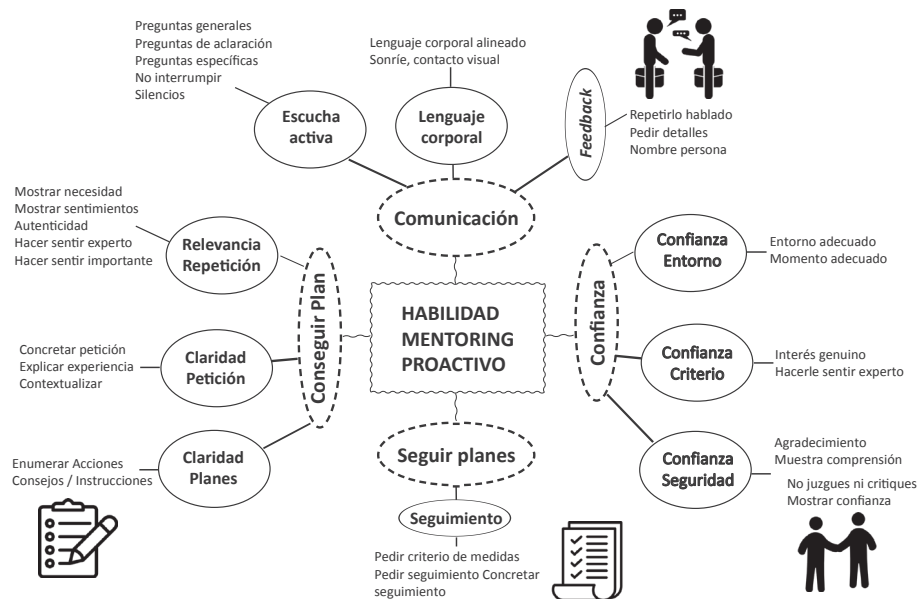
Tony Buzan y muchos otros autores nos explican las enormes ventajas que tiene utilizar las técnicas del mapa mental, donde, además del árbol de conceptos, se añaden gráficos, dibujos y colores, ya que incrementan la comprensión e incluso la memorización de aspectos que necesitamos con-

ceptualizar. Siempre puedes recurrir a este tipo de autores para mejorar tu técnica.

En los procesos de *upskilling* colectivos, y especialmente en los *reskilling* colectivos, proponemos realizar conjuntamente a un grupo de personas un mapa mental de una habilidad o de un comportamiento crítico. Y de esta forma se comparte entre las personas con objetivos de desarrollo similares un esquema mental.

Este mapa mental graficado suele ser una de las herramientas más apreciadas en el desarrollo. A menudo hacemos pósters o diagramas en las paredes como recordatorio. Hay empresas especializadas en vender elementos para pegarlos en tableros, te venden los conectores y otros elementos. Y para el grupo son muy útiles como referencia. Pero recuerda que, aunque hayas participado en proceso de estas características, tu mapa mental solo puede ser tuyo y es intransferible.

### Gráfico 8.2. Mapa mental del Mentoring proactivo



La reflexión de habilidades complejas requiere esquemas cuya sofisticación dependerá de la complejidad e importancia que se le dé a la habilidad o al comportamiento crítico que quiero desarrollar, pero todo esfuerzo que hagamos en este terreno tiene una enorme rentabilidad.



### Fórmate y conceptualiza de forma abstracta (CA)

Después de analizar nuestro mapa mental, los conceptos de nuestra lista y las relaciones que hay entre ellos, decidimos qué cursos, lecturas y talleres son más relevantes para facilitar la consecución de nuestro comportamiento crítico.

El objetivo de esta fase es que la conceptualización de estos conceptos nos proporcione posibles soluciones o puntos de vista para desarrollar nuestro comportamiento crítico que consolidar.

La clave de éxito de esta fase es la selección de los cursos, las lecturas y los talleres, de forma que los conceptos que nos proporcionan nos ofrezcan posibles soluciones a nuestros problemas.

Elige el curso que te permita enriquecer tu mapa conceptual con los conceptos y las técnicas que hayas aprendido para superar los *gaps* de tu habilidad, y relaciónalos a comportamientos que sean relevantes para ti con el objetivo de experimentarlos en la práctica en la siguiente fase.

La idea es poder relacionar cada uno de los conceptos de tu esquema de trabajo que sean relevantes para el comportamiento crítico con cursos, lecturas o artículos. Puede que la selección de lecturas y talleres no se adecue a tus necesidades, pero es algo que solo descubrirás intentándolo.

A pesar de la oferta creciente de cursos presenciales y, especialmente, *online*, y a pesar de que tenemos un acceso rápido a una infinidad de materiales en la red, lo cierto es que no siempre es fácil encontrar materiales que se ajusten a nuestras necesidades más concretas.

Cuando los cursos los realiza tu empresa u organización, es probable que haya una mayor adaptación del curso a las necesidades del colectivo al que va dirigido.

El problema de los cursos formales externos, los famosos MOOC (cursos masivos gratuitos en línea, por sus siglas en inglés), cuyo crecimiento es exponencial en plataformas (como Udemy, Coursera, edX, Udacity, MiriadaX), o la oferta de cursos presenciales es que están pensados con una programación única que no puede adaptarse a los conocimientos y las necesidades de los alumnos. No hay personalización.

Para ser excelentes en aprender a aprender, es necesario entender esta oferta cada vez más compleja y amplia. Las búsquedas directas en estas plataformas son un poco duras, pero algunas están especializadas en algunas habilidades y hay que zambullirse en su oferta. La inteligencia artifi-

cial generativa empieza a dar resultados muy superiores a los buscadores, es decir, le puedes preguntar qué cursos son los que más te convienen. Pero, en el futuro, estas búsquedas mejorarán de forma radical.

A menudo, la mejor estrategia es la lectura fragmentada de materiales, la realización de microcursos o píldoras de vídeo para construir nosotros un buen mapa conceptual que no encontraríamos en ningún curso. Igualmente, para poder navegar en la infoxicación que suponen los recursos de la red, un buen esquema inicial es relevante.

Las plataformas de vídeos como YouTube o de pódcast como Spotify o IVOOX tienen materiales que son verdaderos tutoriales formativos insuperables en cuanto a eficacia para algunas materias, pero están desagregados y requerimos nuestro pensamiento crítico y un buen mapa que los ordene.

Solo cuando consolidemos una habilidad, estaremos totalmente seguros de que nuestro mapa conceptual está bien construido. Mientras tanto, debemos saber que nuestros esquemas que hicimos en la fase anterior con otro comportamiento crítico eran temporales. Nuestro pensamiento crítico y flexibilidad cognitiva en una habilidad se consolidan poco a poco. Cada comportamiento crítico, cada lectura que hagamos, facilita no solo la comprensión del comportamiento, sino de la habilidad.

No es extraño que, tras la lectura de un libro, la visualización de un vídeo o la finalización de un curso que estaba encaminado a fortalecer un comportamiento crítico, cambiemos nuestro mapa conceptual de la habilidad. Agreguemos nuevos conceptos clave, cambiemos relaciones o su estructura.

Esta fase la darás por finalizada cuando te veas capaz de transferir una parte de lo que has aprendido (conceptos) a la experimentación activa, al comportamiento crítico que era tu objetivo.

### Experimenta de forma Activa los conceptos nuevos (EA)

En esta última fase del aprendizaje experimentamos activamente los conceptos que hemos aprendido en nuestras lecturas o en nuestros cursos.

Aprender es conectar, y para que el aprendizaje realmente se consolide, debes conectar los conceptos con la experiencia, los debes poner en acción: probar, cometer errores y corregir.

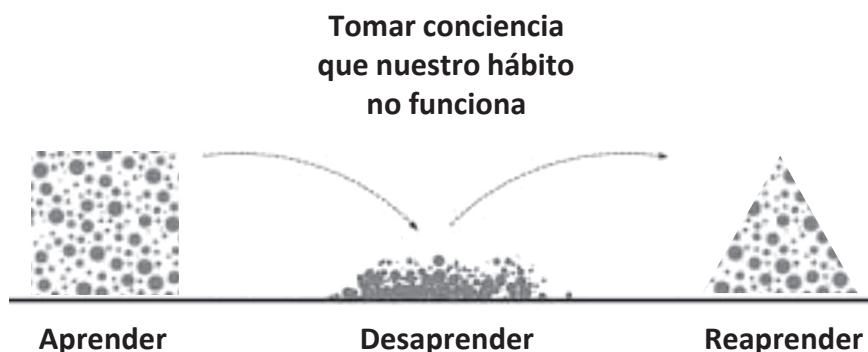
Para un aprendizaje duradero, debes conectar los patrones neuronales que se crean durante el aprendizaje más pasivo, mediante la denominada memoria de trabajo, con el aprendizaje basado en la práctica que ayuda a

que este se establezca y hace que se almacene en la memoria a largo plazo. Cuantas más veces repitas los comportamientos y cuantos más problemas prácticos resuelvas, más instaurado quedará el aprendizaje hasta convertirse en un hábito o en un patrón, en aprendizaje procedimental

Como ya vimos, la máxima dificultad es cambiar hábitos, es decir, cambiar comportamientos que previamente ya están fijados, que habíamos aprendido. Las lecturas, los cursos, suelen cuestionar estos hábitos, nuestros comportamientos. Es decir, nos ayudan a desaprender.

El comportamiento crítico que nos hemos fijado nos sirve para reaprender, pues modifica los patrones aprendidos mediante aprendizaje procedimental, creando nuevas conexiones que ayudan a instaurar nuevos patrones.

### Gráfico 8.3. Tres etapas para substituir un hábito



Este proceso en el que debemos desaprender para reaprender es más costoso que si solo tenemos que aprender.

Al utilizar estas metodologías, que dan mucha más relevancia al proceso de conceptualización y reflexión, el proceso de sustitución de hábitos (desaprender-reaprender) es mucho más fácil.

Lo que denominamos procesos de incompetencia consciente y competencia consciente los has estado trabajando en el proceso de análisis, reflexión y conceptualización. A mayor dificultad del cambio de hábito, más importancia tendrá haber reflexionado de forma sistematizada en el proceso de aprendizaje y mayores garantías de éxito.

La reflexión bien enfocada nos ayuda en general en la experimentación por dos motivos: la preparación nos dará pistas conductuales y el proceso actúa como un contrato de sirenas, ya que hemos previsto y analizado las dificultades y sabremos dónde están los peligros y las dificultades.

Muchas de las estrategias de aprendizaje basadas en la experiencia o en aprender haciendo parten de una reflexión más intuitiva, un mapa mental poco trabajado. Y no siempre son tan eficaces en procesos de cambio de comportamientos complejos.

Como ves, una vez más, no te proponemos que elijas entre aprender haciendo o formarte o leer para aprender, lo que te hemos propuesto mediante esta adaptación del modelo experiencial de Kolb es utilizar estrategias de aprendizaje que se utilicen de forma interactiva, en un ciclo continuo: reflexionar-hacer.

Este mismo autor, Kolb, nos advertía que algunas personas pueden sentirse más o menos cómodas utilizando más reflexión y otros prefieren la experiencia. Este autor los denominaba estilos de aprendizaje.

Es probable que cada uno de nosotros tenga unas preferencias o le dé una relevancia diferente a cada una de las fases que hemos observado. Y probablemente, sea cierto que todos no aprendemos de la misma forma ni tenemos el mismo tipo de pensamiento abstracto.

Sea cual sea tu estilo, la gran conclusión de este capítulo es que aprender a aprender es una metacompetencia y que, por tanto, exige reflexionar sobre el propio proceso de aprendizaje. Y que en este tipo de procesos la conceptualización suele ser un recurso menospreciado incluso por el profesional consolidado, y que en general en nuestras estrategias de aprendizaje subestimamos el aprendizaje formal.

## 8.5. El envejecimiento de la población y la tecnología

El aprendizaje formal está muy desarrollado para edades tempranas, los sistemas educativos formales (con título) se han creado con un espíritu de acreditación de un título y un conocimiento. Y nuestra sociedad está muy enfocada a crear materiales bien estructurados para el primer tercio de nuestras vidas.

Como hemos comentado, se está produciendo una revolución, especialmente de la mano de las EDTech, que está multiplicando la oferta de contenidos estructurados que sirve para que profesionales consolidados puedan utilizarlos con fines de mejora de sus habilidades en lo que técnicamente se denomina contenidos no formales (no dan acceso a un título).

Pero nuestras sociedades occidentales están cambiando dramáticamente, y frente a la más terrible y común de las enfermedades profesionales del

siglo XXI, aunque a menudo invisible, que es el envejecimiento profesional, necesitamos procesos continuos de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje.

Necesitamos incorporar nuevas habilidades continuamente. El intentar aprender solo en nuestros entornos de trabajo de forma experiencial no está funcionando. Si observamos la evolución de las demoledoras estadísticas del paro de larga duración por edad y cómo afectan a los niveles profesionales más *seniors*, veras que esta afirmación es algo más que un pronóstico de lo que nos espera, es ya una realidad. A mayor edad, más dificultad de volverse a incorporar al mercado de trabajo, y esto es debido a muchos motivos, pero, especialmente, a este fenómeno de envejecimiento profesional.

Es decir, a medida que cumplimos años, nuestra empleabilidad baja, en parte porque nuestras habilidades necesitan procesos de reaprendizaje, en parte porque necesitamos adquirir otras habilidades.

Este tipo de efectos les sucede en especial a profesionales que intuitivamente han basado su estrategia de aprendizaje en lo que aprendían en el flujo de trabajo de una forma intuitiva y con unas estrategias de aprender a aprender poco sofisticadas.

Una parte de la solución a este terrible problema que se incrementará en el futuro es aprender a aprender mejor en el flujo de trabajo (mapas de *skills*, comportamientos críticos,...), pero también es aumentar las horas que dedicamos a cursos y lecturas, que son un aprendizaje más conceptual.

No podemos pasar por alto que el problema social se está agravando y que nuestras Administraciones suelen intervenir cuando el problema crea graves problemas económicos. Podemos pronosticar que los sistemas formales (con títulos) basados en microacreditaciones se multiplicarán tanto por parte de las Administraciones públicas como por parte de una industria de la formación y la educación que entenderá el gran nicho de mercado que supone la educación formal y no formal.

Ya podemos observar los inicios de esta revolución, el mapeo de habilidades por puestos, determinar necesidades de *upskilling* y *reskilling* por industrias, las microacreditaciones en la formación profesional, las primeras inversiones en inteligencia artificial para tutorizar estos procesos, etc.

El problema del envejecimiento profesional será uno de los grandes problemas sociales, y los gobiernos y sus instituciones buscarán dar soluciones, con lo que cada vez será más probable que encontremos enormes recursos para el desarrollo de las habilidades más frecuentes y necesarias, y lo haremos en los nuevos formatos virtuales.

Por tanto, es previsible que pronto estas instituciones, mediante sistemas de insignias o microacreditaciones, buscarán acercar la educación formal y la no formal a todos los profesionales adultos, algo que te puede facilitar enormemente la tarea en tu profesión.

La revolución de la industria Edtech, educación con formatos tecnológicos, acelerará y seguirá revolucionando todo lo conocido, ya que habrá a nuestra disposición una oferta de formatos y contenidos elevadísima, habrá entornos educativos más inmersivos (la realidad virtual y los metaversos serán los protagonistas) y el uso de *boots* y sistemas de inteligencia artificial nos ayudará a este tipo de tareas, tanto como guía como proporcionando contenidos. Así, es muy probable que tenga efectos impredecibles y acelere nuestra capacidad de aprendizaje.

Pero, en ese futuro no tan lejano que se nos avecina con más medios y soportes, las metodologías que te hemos explicado serán insustituibles, solo tendrás más recursos y mejor estructurados a tu disposición.

Aprender a aprender es, y será, sobre todo proactividad y estar dispuesto a cambiar hábitos y saber decidir cuándo introducir el aprendizaje formal y contenidos estructurados dentro de nuestras estrategias.

Mientras este futuro llega, en el presente esta oferta ya comienza a ser importante y nos ofrece un enorme campo de posibilidades que la mayoría de los profesionales no utiliza, por desconocimiento, pero sobre todo por temas motivacionales.

Vivimos en sociedades con demasiado estrés, demasiado exigentes, en trabajos cuyo sentido o motivación intrínseca es baja, y hacer esfuerzos de este tipo para muchos no contribuye a su bienestar ni a su felicidad.

Como veremos en el último capítulo, es difícil sostener estrategias de aprendizaje a largo plazo si estas no coinciden con tu propósito profesional y son intrínsecamente motivadoras o cuando nuestro agotamiento profesional es elevado.

Aprender a aprender se basa en la motivación para establecer estrategias de aprendizaje a largo plazo que incluyan el aprendizaje formal. Y cada vez ocupará más espacio en nuestras vidas, pues la aceleración del cambio tecnológico y social comporta que el autodesarrollo profesional y la formación continua tenderá a ocupar más relevancia para un profesional adulto.

El siglo XXI es el de los profesionales que de forma proactiva dedican una buena parte de su tiempo al aprendizaje formal y conceptual como soporte fundamental a tu desarrollo. El trabajo y nuestros colegas no siempre podrán ser nuestra mejor fuente de aprendizaje.

Pero, aun así, además de apostar por la formación continua (basada en la educación formal y no formal), los profesionales, especialmente aquellos con más *expertise*, tendremos que invertir otra importante cantidad de tiempo en la denominada formación informal, que también permite la conceptualización, y que en este libro te vamos a explicar en el siguiente bloque bajo el paraguas de los entornos personales de relaciones y aprendizaje.

Aunque las estrategias de aprendizaje basado en cursos se basa en cursos no-formales y se encuentran fuera de la educación reglada, los libros pueden ser considerados contenidos estructurados de conocimiento con un enorme potencial para el aprendizaje, aunque parezcan más obvios, debemos tenerlos presentes.

### **Ficha 8.2. ASOCIAR CURSOS A UN COMPORTAMIENTOS CRÍTICO CON ChatGPT**

#### **Habilidad Blanda: Influencia Personal**

**Comportamiento Crítico: Necesito escuchar de forma más activa los problemas que tienen los mandos para aplicar los procedimientos de diagnóstico de bienestar.**

**Pregunta a IA:** Me puedes dar una lista de tres cursos con sus enlaces que sean de universidades prestigiosas que desde el punto de vista de un líder de equipos pueden ayudarme a consolidar los 10 comportamientos que me has dado para mejorar la Escucha activa. Los cursos enlazados deben ser gratuitos, bien valorados y que no tengan más de 30 horas.

#### **Generando respuestas para usted...**

La escucha activa es una habilidad importante para mejorar la comunicación y la conexión emocional. Tres cursos que puedes utilizar para mejorar tu escucha activa son:

1. Liderazgo y trabajo en equipo. Colaboración y Escucha de la Universidad Politécnica de Valencia en edX<sup>2</sup>
2. Comunicación interpersonal de la Universidad Autónoma de Barcelona en Coursera<sup>3</sup>
3. «Comunicación efectiva en el trabajo» de la Universidad de Colorado Boulder en Coursera<sup>1</sup>

