

Aprender a aprender



Por / By Erika Andersen*
Ilustraciones / *Illustrated by* Rogelio Carles
From Harvard Business Review
© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.
Distributed by The New York Times Syndicate

 **Harvard
Business
Review**

La mayoría de adultos se resiste al cambio, porque implica aprender algo nuevo. He aquí cuatro virtudes de un buen aprendiz dispuesto a ajustarse a los nuevos tiempos.

Most adults resist change because it involves learning something new. Here are four virtues of a good learner who is willing to adjust to the changing times.

Las organizaciones actuales se transforman todo el tiempo. Para los ejecutivos, el acelerado ritmo de cambios puede ser abrumador, pues los obliga a entender y responder con rapidez a las grandes innovaciones en la manera como operan las compañías y la forma de hacer el trabajo. En palabras del teórico de la administración Arie de Geus, "su habilidad para aprender más rápido que sus competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible".

Y aquí no estoy hablando de un aprendizaje relajado en una silla de brazos ni en un salón de clases estructurado. Me refiero a enfrentar la resistencia a hacer cosas nuevas, explorar el horizonte en busca de nuevas oportunidades y exigirse para adquirir habilidades diferentes, mientras se lleva a cabo el trabajo habitual. Eso requiere voluntad para experimentar y volver a ser un aprendiz una y otra vez, algo que es muy incómodo para la gran mayoría de nosotros.

Organizations today are in constant flux. For executives, the ever-increasing pace of change can be especially demanding. It forces them to understand and quickly respond to big shifts in the way companies operate and how work must get done. In the words of Arie de Geus, a business theorist, "The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage."

I'm not talking about relaxed armchair learning or even structured classroom learning. I'm talking about resisting the bias against doing new things. I'm talking about scanning the horizon for growth opportunities, and pushing yourself to acquire radically different capabilities —while still performing your job. That requires a willingness to experiment and become a novice again and again: an extremely uncomfortable notion for most of us.



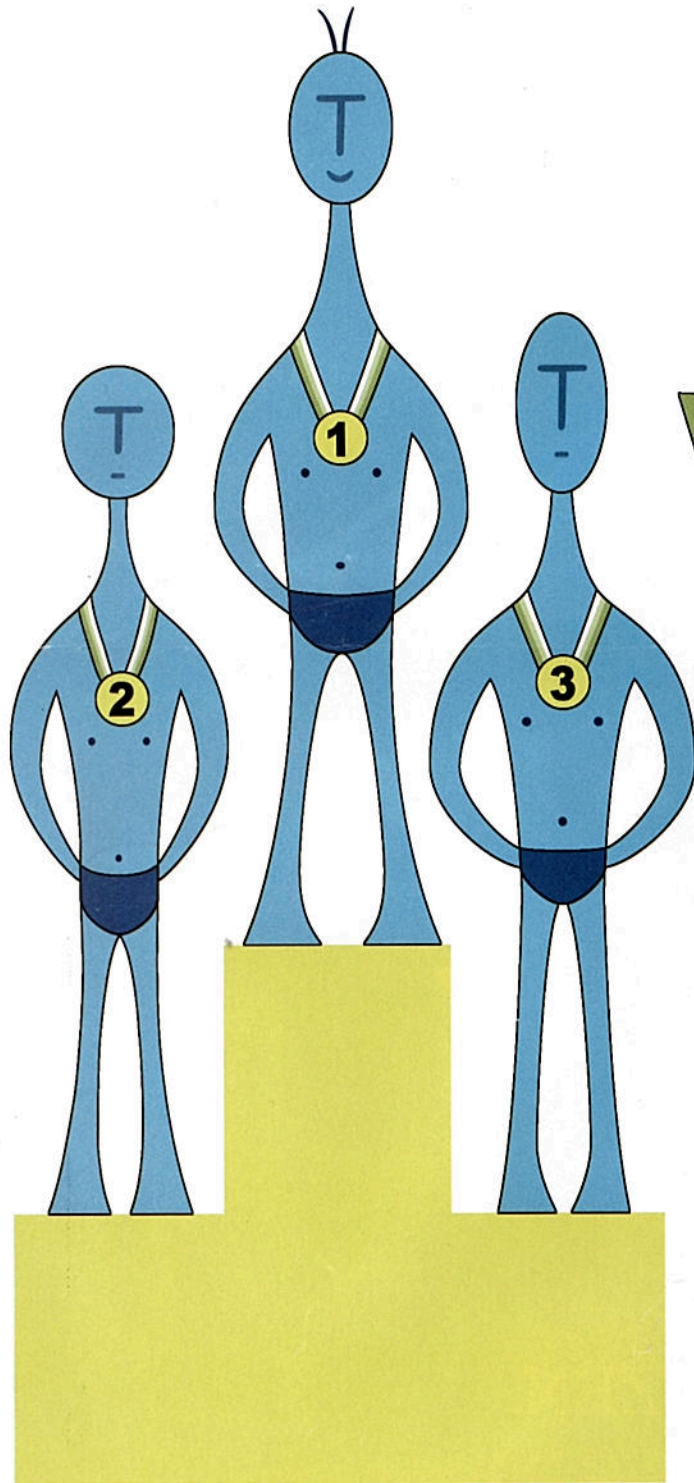
Learning to Learn

Tras décadas de experiencia en el campo del *coaching* y de consultorías con miles de ejecutivos en una amplia variedad de industrias, mis colegas y yo nos hemos encontrado con personas que han tenido éxito en esta clase de aprendizaje y hemos identificado cuatro atributos que tienen en abundancia: grandes aspiraciones, conciencia de sí mismos, curiosidad y vulnerabilidad. Estas personas quieren entender y dominar nuevas habilidades, se ven con claridad, siempre piensan y formulan buenas preguntas y toleran sus errores a medida que avanzan en la curva de aprendizaje. También hemos identificado algunas herramientas mentales sencillas para potenciar dichos atributos.



Over decades of coaching and consulting with thousands of executives in a variety of industries, my colleagues and I have come across people who succeed at this kind of learning. We've identified four attributes they have in abundance: aspiration, self-awareness, curiosity, and vulnerability. They truly want to understand and master new skills; they see themselves very clearly; they constantly think of and ask good questions; and they tolerate their own mistakes as they move up the learning curve. We have also identified some fairly simple mental tools to boost all four attributes.





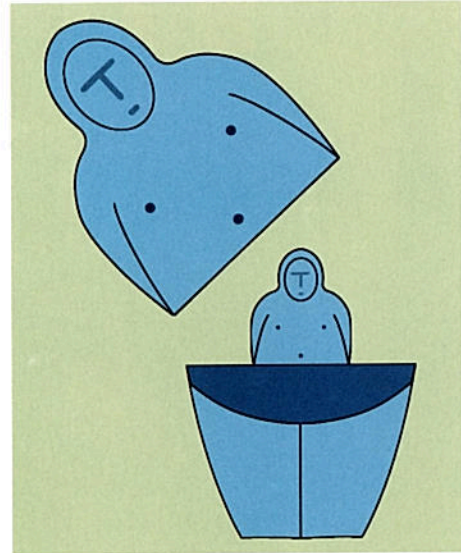
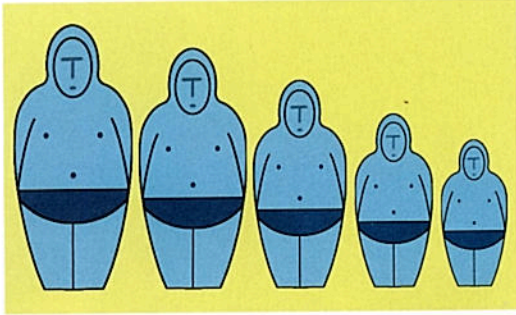
Aspiraciones

Los grandes aprendices pueden elevar sus aspiraciones, y esta es la clave. Piense en la última vez que su compañía adoptó un nuevo enfoque: reacondicionó un sistema de información, reemplazó una plataforma de administración de relaciones con los clientes o modernizó la cadena de suministros. ¿Se entusiasmó ante ese cambio? No lo creo. Lo más probable es que su respuesta inicial haya sido justificar su negativa a aprender. Quizá diría cosas como: "Eso tomará mucho tiempo. La

manera como lo hacíamos funciona muy bien para mí". Cuando nos enfrentamos ante un nuevo aprendizaje esta suele ser la primera barrera que ponemos en el camino: nos enfocamos en lo negativo e inconscientemente reforzamos nuestra falta de aspiraciones.

Aspiration

Great learners can raise their aspiration level, and that's key. Think about the last time your company adopted a new approach: overhauled a reporting system, replaced a customer relations management platform, revamped the supply chain. Were you eager to go along? I doubt it. Your initial response was probably to justify not learning. (It will take too long. The old way works just fine for me.) When confronted with new learning, this is often our first roadblock: We focus on the negative and unconsciously reinforce our lack of aspiration.



Cuando queremos aprender algo nuevo, nos enfocamos en lo positivo; en lo que ganaremos con ese aprendizaje. Y esto nos estimula a actuar. Investigadores han encontrado que desviar la atención de los desafíos hacia los beneficios es una buena manera de aumentar nuestras aspiraciones y así poder realizar cosas que en principio nos parecían desagradables. Por ejemplo, cuando Nicole Delting, psicóloga de la Universidad de Utah, alentó a un grupo de trapezistas y patinadores de alta velocidad a que se imaginaran recibiendo los beneficios que les representaría una habilidad particular, logró que se sintieran más motivados a practicarla.

Conocimiento propio

En la última década, la mayoría de los líderes se han familiarizado con el concepto de autoconciencia o conocimiento de sí mismos. Entienden que necesitan pedir *feedback* y saber cómo son percibidos por los demás. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a la necesidad de aprender, la autovaloración —lo que sabemos y lo que no, las habilidades que tenemos y las que no— sigue siendo muy inexacta. En un estudio conducido por David Dunning, psicólogo de la Universidad de Cornell, el 94% de los profesores universitarios reportaron que hacían “un trabajo por encima del promedio”. Sin lugar a dudas, casi la mitad de ellos estaban equivocados.

When we do want to learn something, we focus on the positive —what we'll gain from learning it. That propels

us to act. Researchers have found that shifting your focus from challenges to benefits is a good way to increase your aspiration to do initially unappealing things. For example, when Nicole Delting, a psychologist at the University of Utah, encouraged aerialists and speed skaters to picture themselves benefiting from a particular skill, they were much more motivated to practice it.

Self-awareness

Over the past decade or so, most leaders have grown familiar with the concept of self-awareness. They understand that they need to solicit feedback and recognize how others see them. But when it comes to the need for learning, our assessments of ourselves —what we know and don't know, skills we have and don't have— can still be woefully inaccurate. In one study conducted by David Dunning, a Cornell University psychologist, 94% of college professors reported that they were doing “above average work.” Clearly, almost half were wrong.

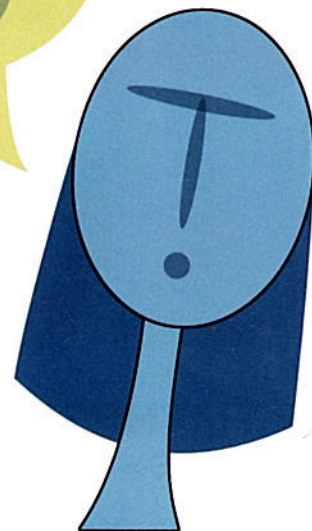
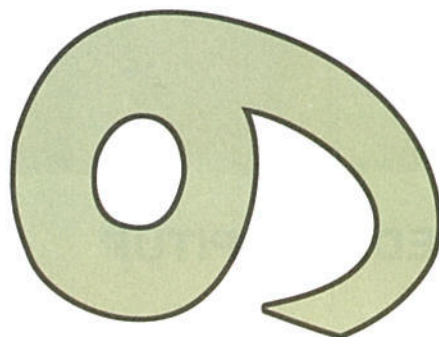
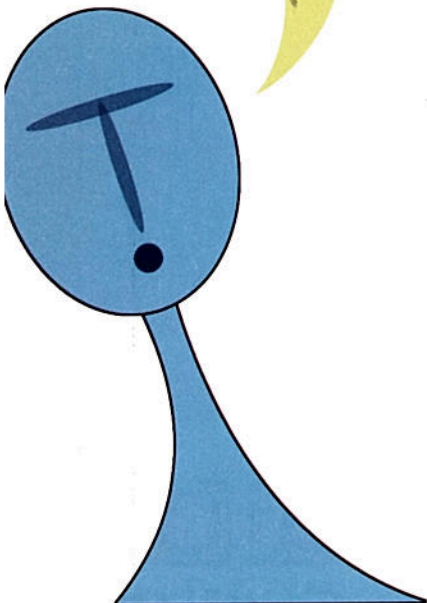
En mi trabajo he descubierto que las personas que se evalúan con mayor precisión comienzan el proceso en su cabeza: aceptan que su perspectiva con frecuencia es imperfecta y está sesgada; por tanto, libran una gran lucha por lograr una mayor objetividad. Aquí la clave radica en poner atención a la manera como uno reflexiona sobre sí mismo y luego cuestionar la validez de este proceso.

Supongamos que su jefe le acaba de decir que el equipo que usted dirige no es demasiado sólido y que necesita hacerlo más eficaz al evaluar y desarrollar el talento. Su reacción inicial podría ser algo como: "¿Qué le pasa a esta señora? Está equivocada. Mi equipo es fuerte". Ante esta clase de críticas, la mayoría de nosotros respondemos a la defensiva. Pero tan pronto reconocemos

lo que estamos pensando, nos podemos preguntar: "¿Es eso cierto? ¿Qué hechos tengo para argumentar lo que creo?" En el proceso de reflexión podemos descubrir que estamos equivocados y que nuestra jefa tiene la razón. Nuestra voz interior debería servirnos como un "testigo justo", de tal manera que estemos dispuestos a observar las áreas que podemos mejorar y aprender cómo hacerlo.

In my work I've found that the people who evaluate themselves most accurately start the process inside their own heads: They accept that their perspective is often biased or flawed and then strive for greater objectivity. The trick is to pay attention to how you talk to yourself about yourself and then question the validity of that "self-talk."

Let's say your boss has told you that your team isn't strong enough and that you need to get better at assessing and developing talent. Your initial reaction might be something like, "What? She's wrong. My team is strong." Most of us respond defensively to that sort of criticism. But as soon as you recognize what you're thinking, ask yourself: "Is that accurate? What facts do I have to support it?" In the process of reflection you may discover that you're wrong and your boss is right, or that the truth lies somewhere in between. Your inner voice should serve as a "fair witness" so that you're open to seeing the areas in which you could improve and how you can do so.



Curiosidad

Los niños son imparables en sus ansias por aprender y dominar lo nuevo. La curiosidad es lo que nos hace intentar algo nuevo hasta que podamos hacerlo, o nos hace pensar en algo hasta que lo entendamos. Los grandes aprendices jamás abandonan ese motor de la infancia o si lo han perdido pueden recuperarlo mediante la conversación consigo mismos. En lugar de enfocarse en la apatía inicial hacia un nuevo asunto y en reforzar dicho desinterés, los grandes aprendices aprenden a hacerse "preguntas curiosas" y a hacer seguimiento de esas preguntas con acciones. Carol Sansone, investigadora en el campo de la psicología, halló que la gente puede aumentar su deseo de emprender tareas necesarias cuando se imagina formas diferentes y más interesantes de hacer su trabajo. En otras palabras, pueden cambiar su conversación consigo mismos de un: "Esto es aburrido" a un "Me pregunto si yo podría..."

Curiosity

Kids are relentless in their urge to learn and master. Curiosity is what makes us try something until we can do it, or think about something until we understand it. Great learners retain this childhood drive, or regain it through another application of self-talk. Instead of focusing on and reinforcing initial disinterest in a new subject, they learn to ask themselves "curious questions" about it and follow those questions up with actions. Carol Sansone, a psychology researcher, has found that people can increase their willingness to tackle necessary tasks by thinking about how they could do the work differently to make it more interesting. In other words, they change their self-talk from "This is boring" to "I wonder if I could...?"

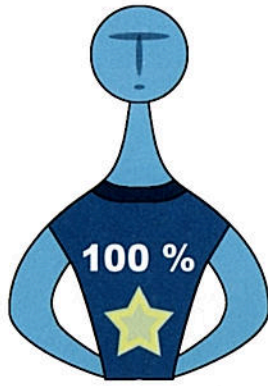


Usted puede emplear la misma estrategia en su vida laboral si observa las preguntas que emplea al pensar en las cosas que le interesan (¿cómo...? ¿Por qué...? ¿Me pregunto si...?) y recurrir a ellas cuando lo necesite. Luego prosiga una sola acción para responder las preguntas que se ha hecho: lea un artículo, consulte a un experto, encuentre a un maestro, únase a un grupo; lo que crea más adecuado para usted.

You can employ the same strategy in your working life by noticing the language you use in thinking about things that already interest you —How...? Why...? I wonder...? — and drawing on it when you need to become curious. Then take just one step to answer a question you've asked yourself: Read an article, query an expert, find a teacher, join a group — whatever feels easiest.

Vulnerabilidad

Tan pronto nos volvemos buenos o incluso excelentes en algo, queremos ser igual de buenos al hacer otras cosas. Sí, ahora se nos ha enseñado a acoger la experimentación y el "fracaso rápido" en el lugar de trabajo. Sin embargo, también se nos ha enseñado a poner a funcionar nuestras fortalezas. Por tanto, la idea de ser malo en algo por semanas o meses, de sentirse torpe y lento, de tener que hacer preguntas "tontas" y necesitar una guía paso a paso una y otra vez es intimidante en extremo. Los grandes aprendices se permiten ser lo suficientemente vulnerables como para aceptar esa situación propia de principiante.



Vulnerability

Once we become good or even excellent at some things, we rarely want to go back to being not good at other things. Yes, we're now taught to embrace experimentation and "fast failure" at work. But we're also taught to play to our strengths. So the idea of being bad at something for weeks or months, feeling awkward and slow, having to ask "dumb" questions, and needing step-by-step guidance again and again is extremely scary. Great learners allow themselves to be vulnerable enough to accept that beginner state.



Cuando queremos aprender algo nuevo, nos enfocamos en lo positivo y en lo que ganaremos de ese aprendizaje; eso nos estimula a actuar.

When we want to learn something, we focus on the positive —what we'll gain from learning it. That propels us to act.