

## ¿Cómo producir aprendizaje encarnado?

Ignacio Fernández

Uno de los principales desafíos que tenemos quienes dirigimos, asesoramos o formamos personas, es buscar los contextos y metodologías que provoquen un aprendizaje significativo en quien aprende.

Ya sea en el rol de gerente, consultor, académico o padre-madre, la responsabilidad de crear espacios de aprendizaje para el desarrollo de otros es uno de los pilares del rol organizacional específico. Es lo que Echeverría (2000) ha caracterizado como el gerente coach, desde la perspectiva empresarial. Para efectos de este capítulo hablaremos de *aprendiz*, para quienes aprenden y reciben algún tipo de enseñanza o capacitación, y de *tutor*, para quien ejerce el rol de acompañar el aprendizaje de otros.

Fomentar el aprendizaje individual y organizacional requiere de una actitud pedagógica particular, particularmente en las nuevas generaciones (Glenn, 2000), que efectivamente invite a quien aprende a atreverse a ir más allá de sus propios límites, pues lo nuevo está en lo desconocido para mi comprensión actual y en los patrones de comportamiento y dinámicas de relación que aún no se me han develado.

Sostenemos que *el contexto de aprendizaje que se ofrece a los aprendices y la posibilidad de aprendizaje efectivo derivan directa y causalmente del grado de integridad personal, evolución y automaestría de quien enseña*. Por lo mismo, la pedagogía es resultante de una forma de vivir y encarar los desafíos existenciales por parte del tutor, más que un conjunto de técnicas de enseñanza o acopio de conocimientos.

Estudios en colegios muestran que el aprendizaje de los alumnos es función directa del clima emocional positivo que se genera en los espacios de interacción (Cassassus, 2006). Investigaciones en estudiantes universitarios indican que lo más valorado por los alumnos son la pasión, motivación y entrega del profesor (Muñoz, 2008). Ello pone a los conocimientos técnicos específicos y a las técnicas pedagógicas

en un lugar basal aunque secundario y subordinado respecto de la generación de aprendizaje relevante estimulado desde la actitud del profesor.

A su vez, lo más criticado por los alumnos a sus profesores universitarios es la arrogancia, la descalificación a los propios alumnos, el desinterés porque ellos aprendan y la actitud del gurú que todo lo sabe. Los alumnos dan por descontado que el profesor es experto técnico en su materia, por lo que no están ahí las competencias diferenciadoras de una pedagogía y un aprendizaje significativo para la vida.

En tiempos marcados por el rápido acceso a los contenidos técnicos mediante la tecnología y por alumnos crecientemente exigentes (Tapscott, 1998), existen dos grandes desafíos para los que enseñamos: (1) cómo encontrar modos convocantes y efectivos para aprender y (2) cómo enseñar competencias que autonomicen en los alumnos las destrezas para continuar aprendiendo durante la vida, en lo que hemos llamado competencias personales para el alto desempeño (Barnes et al., 2007)

### Contexto de aprendizaje efectivo

A nuestro juicio, el contexto de aprendizaje debe estar caracterizado por:

1. *Aceptación respetuosa de las fortalezas y brechas de competencias de los alumnos.*

La psicología positiva y el enfoque centrado en fortalezas ha dado buena cuenta que lo que genera mayor aprendizaje es concentrarse en primer lugar en las capacidades de las personas, en aquello que naturalmente hacen bien y les resulta efectivo (Ibáñez, 2011). Esa focalización genera un sentimiento de propio poder y de autoconfianza que es el ancla afectiva de seguridad para moverse a contextos inciertos o para abordar el desarrollo de las propias incompetencias. Es en ese orden. El orden inverso, poner el foco en las brechas y las dificultades antes que en las fortalezas personales, produce inseguridad, temor e inhibición, por lo que las probabilidades de aprender y de hacerlo con efectividad se reducen enormemente. Es el tutor quien debe operar desde este observador. Ello conecta con sus creencias maestras y muchas veces inconscientes, por lo que sostenemos que ser un pedagogo efectivo está asociado a una concepción antropológica que cree en el

cambio humano y donde uno de los sentidos esenciales del propio vivir es el aprendizaje evolutivo. Si las creencias respecto de la vida y el aprendizaje provienen de una visión negativa (las personas no cambian, son flojas por naturaleza y la vida es un desorden entrópico que terminará mal), es recomendable no dedicarse a acompañar a otros en su crecimiento.

2. *Seguridad afectiva.* Quien ofrece el espacio emocional de aprendizaje es quien tiene la autoridad formal de ese espacio, por lo que es su responsabilidad proveer un espacio de seguridad, positividad y desarrollo. Si bien esta idea es simple y está documentada en los estudios de efectividad pedagógica, la pregunta es desde dónde saca el tutor la seguridad afectiva para ofrecerla como espacio de aprendizaje: desde su seguridad personal vital, fruto del autoconocimiento y la automaestría. Si bien hay “técnicas” para crear ambientes seguros, eso no perdura si no se vive el propio devenir con la conquista de la seguridad interior.
3. *Confidencialidad.* Una de las formas más poderosas de aprendizaje significativo es mirar y exhumar las propias creencias, inseguridades, juicios y observadores junto con otros, para recibir su retroalimentación apreciativa y generar una cuidadosa tensión que me movilice al cambio. Ello solo es posible si existe el contrato psicológico grupal explícito respecto de no comentar ni difundir lo compartido. Posiciona el espacio de aprendizaje como un espacio sagrado, privado, único y ritual, que cada uno de los que participa debe honrar con su palabra, silencio y compromiso.
4. *Escucha sin juicio.* Muchas personas creen que es imposible escuchar sin juicios, quizás porque no lo han vivido ni visto en otros. Es posible. Desde metodologías que invitan a concentrarse con atención plena en el momento presente (como el *mindfulness*, *focusing* o la meditación en la acción, entre otros) es posible escuchar en completa empatía y conexión con otros, sin hacer juicios en ese fluir. Implica poner mi atención en el otro y fuera de mí, suprimiendo el diálogo interior y la mente que enjuicia. Esa actitud de escucha sin juicio es el bálsamo para que quien aprende profundice en sí mismo, descongele sus creencias rígidas, avance en la búsqueda de sus respuestas en su inconsciente y permita que emerjan nuevos repertorios y caminos de la mano de su GPS interior (Fernández, 2011). En esta mirada, el juicio interrumpe el flujo natural de la empatía que invita al aprendizaje,

por lo que aprenden a suspender el juicio y el diálogo interno se constituye en una habilidad muy deseable para acompañar la evolución de otros.

5. *Retroalimentación apreciativa.* La costumbre de nuestra sociedad es retroalimentar con foco en los defectos, las fallas y las brechas, usualmente de un modo serio, golpeado y a ratos derechamente con crítica negativa. Se ve con claridad que es lo opuesto al ambiente de seguridad afectiva que requerimos para aprender. Creado ese contexto de apreciatividad, la retroalimentación debe tener el rol de generar tensión y crear pequeños insights y frustraciones, para que el otro se mueva a la zona de incomodidad y se movilice para retomar su equilibrio mediante el aprendizaje. Esa creación de tensión se hace cuidadosamente, resaltando primero las fortalezas y luego los comportamiento u aspectos a mejorar. Es producir tensión creativa y no generar presión inmovilizante. Ese límite sutil marca la diferencia entre ser efectivo o inefectivo en estimular el aprendizaje del otro. Para que la retroalimentación resulte movilizante es fundamental mirar con los ojos del otro y darle la retroalimentación en sus palabras y en sintonía con su observador, para que existe ajuste ontológico de sus observadores y no se rechace la retroalimentación por palabras que no se entienden, un observador arrogante o perspectivas ajenas a quien escucha el feedback.
6. *Establecimiento de metas exigentes y alcanzables.* Es la persona que aprende quien fija su estado deseado, hacia dónde quiere avanzar y cómo hacerlo. El rol del tutor no es mostrar el camino. Es indicarle la centralidad de fijar un sentido (para qué) metas (qué hacer), caminos y metodologías de cambio (cómo hacerlo), acciones concretas de cambio (ejecución práctica) y verificadores de efectividad (cómo evaluar los resultados). Esta secuencia de plan de aprendizaje es central como guía para concretar y ejecutar la inspiración del cambio.
7. *Reconocimiento público del proceso de aprendizaje y los logros alcanzados.* Reconocer públicamente lo realizado y la efectividad de lo alcanzado retroalimenta, valida y fortalece el proceso vivido, anclando y encarnando esa secuencia de desarrollo humano como un camino significativo que se podrá volver a transitar cuando sea necesario.
8. *Reflexión del propio proceso de aprendizaje.* Supone el levantamiento reflexivo de los factores claves de éxito en este logro del cambio y el estado deseado, los

patrones de alto desempeño en lo individual y en los espacios relacionales, y las claves metodológicas para la creación del contexto y el avance para el aprendizaje. Sólo de este modo se podrá replicar autónomamente el proceso de aprendizaje. Es aprender a aprender.

### Responsabilidades de quien enseña, el tutor

Las responsabilidades esenciales de quien enseña, ya sea como jefe, coach, asesor o profesor son las siguientes:

1. Fomentar la búsqueda de sentido, el para qué de lo que se está aprendiendo. Ir por más.
2. Modelar la horizontalidad (Alvarez et. al, 2009).
3. Asegurar la positividad.
4. Focalizar la atención en el proceso de aprendizaje para la adquisición de los propios patrones de aprendizaje y evolución.
5. Entregar retroalimentación apreciativa y desafiante, con foco en los mejoramientos deseados.
6. Creer ciegamente en los recursos, fortalezas y posibilidades de las personas. Ello modela la certeza en los espacios de posibilidad y en el cambio humano, usando mecanismos psicológicos como la profecía autocumplida o el logro de estándares que el profesor plantee como naturales dentro de su trasfondo de obiedad y donde los alumnos incorporen esos estándares exigentes como parte de su obvia y natural evolución.

### Tutores autogestionados

Crear estos espacios de aprendizaje y cumplir los roles de enseñanza que hemos señalado, tiene como antecedente causal un trabajo personal efectivo en cada persona que enseña. Disponer de las competencias afectivas y de integridad personal es fruto de una gestión del sí mismo constante y permanente tras un desarrollo evolutivo personal ascendente. No nos detendremos en cómo se hace esa gestión del

sí mismo y el proceso de automaestría, aunque mencionaremos los inputs básicos que una persona ha de haber desarrollado en sí mismo para poder ofrecerlo a otros en la creación de espacios efectivos de aprendizaje. Esa materia prima primigenia y desarrollable es la siguiente (Fernández, 2011):

1. Tener una actitud de estudiante de la Vida, revelado en una gestión del sí mismo y en un liderazgo personal de primer nivel.
2. Sostener el aprendizaje humilde.
3. No caer en las trampas del gurú.
4. Usar diariamente una metodología de conexión con su referente trascendente. Beber del sentido existencial, el para qué estoy de paso en el mundo.
5. Concebirse como instrumento y no como referente ni modelo de nada.

#### Resultados en los aprendices

Cuando estos inputs son puestos en acción mediante los roles de quien enseña, manifestados en contextos de aprendizaje efectivo, el estudiante, trabajador, coache o quien sea el actor de su aprendizaje, muestra los siguientes resultados:

1. Confía en sus recursos y capacidades, aumentando la probabilidad de desplegar sus potencialidades en la acción.
2. Conoce experiencialmente el proceso de su propio aprendizaje, el que puede ser replicado de un modo autónomo, al ser reflexionado.
3. Pone la energía en el proceso de aprendizaje y en las acciones de mejoramiento más que en los resultados, lo que muchas veces dependen de otras variables intervinientes y que, sosteniendo este modo de aprendizaje, llegan por sí solos.
4. Puede mostrar a otros que el aprendizaje transformacional es posible.
5. Modela que el aprendizaje requiere de los otros como fuente de acompañamiento y retroalimentación.

#### Desafíos para quienes enseñan

El principal desafío para quienes enseñamos a otros es *encarnar en la propia vida lo que se enseña con palabras, mediante una activa gestión del sí mismo*. Por lo mismo, la pedagogía más efectiva, creíble e irradiante es la que se encarna en los propios actos. No se puede ayudar al aprendizaje profundo de otros si no se es un humilde y sostenido aprendiz de la propia vida.

Se irradia y se aprende desde adentro hacia afuera. Cada uno es maestro de sí mismo y *el rol de los formadores es mostrarles a los aprendices que las respuestas a sus preguntas están dentro de ellos*. Si requieren ayuda en el camino, afuera estará el tutor que acompañará, retornando la búsqueda hacia el interior del alumno y esquivando la trampa narcisista de entregar las respuestas desde el exterior. Para y por esto, son esenciales las metodologías experienciales o en primera persona, pues lo que se vivencia como algo significativo queda in-corporado y siempre disponible para el uso futuro. El cuerpo, la sabiduría organísmica y el registro energético de la experiencia de aprendizaje ya saben cómo hacerlo y activarán ese recurso encarnado cuando los desafíos lo hagan necesario.

Se enseña lo que se vive, se refleja lo que se es, y los otros aprenden de los somos y actuamos, no de lo que decimos. Aprenden de lo que encarnamos, no de lo que creemos que somos. *Aquí está el desafío: encarnar en la propia vida las enseñanzas que se dicen en el lenguaje*.

La enseñanza más efectiva es la enseñanza encarnada, tal como el aprendizaje significativo, relevante, inolvidable y eficiente es el aprendizaje experiencial y encarnado desde adentro hacia fuera. Y tú, que enseñas como gerente, jefe, coach, consultor, profesor o padre-madre de tus hijos, ¿encarnas lo que enseñas? Desde hace tiempo conoces por sentido común cuál es la vía: la pedagogía encarnada.

### Referencias

- Alvarez, A., Currie, C., Espinoza, D. & Zúñiga, R. (2009). Fundamentos de la horizontalidad relacional: un concepto emergente en las empresas, *Psicología Organizacional Humana*, 2(3): 61–82.
- Barnes, K., . Marateo, R. & Ferris, S. (2007). Teaching and learning with the net generation. *Innovate*, 3(4)

- Casassus, J. (2006). *La educación del ser emocional*. Santiago, Chile: Editorial Cuarto Propio-Índigo
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Argentina: Editorial Gránica.
- Glenn, J. M. (2000). Teaching the net generation. *Business Education Forum*, 54 (3): 6-14.
- Fernández, I. (2011). *GPS interior*. Santiago: Vergara.
- Ibáñez, C. (2011). *Nuestro lado luminoso. 12 años de Psicología Positiva*. Santiago: Ediciones Instituto de Psicología Positiva.
- Muñoz, G. (2008). *Comunicación personal*.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: the rise of the net generation*. New York: McGraw-Hill