
FUENTES DE APRENDIZAJE PERMANENTE DEL DIRECTIVO



ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos	5
Información y conocimiento	6
Definición	6
Tipos de conocimiento	7
Aprendizaje	9
Dos teorías principales	9
El aprendizaje experiencial	10
La autoeficacia	10
Motivaciones para el aprendizaje permanente	12
Generalidades	12
Aprendiendo para el desarrollo personal	12
Aprendiendo para el desarrollo profesional	13
Fuentes de aprendizaje permanente del directivo	16
Fuentes de conocimiento primarias	16
Fuentes de conocimiento secundarias	16
Fuentes de conocimiento terciarias	19
Habilidades	20
Actitudes, creencias, valores y conducta	22
Resumen	23
Conceptos Clave	25
Bibliografía	28

INTRODUCCIÓN

El entorno es VUCA (acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity, que describe la situación actual como volátil, incierta, compleja y ambigua) y necesita de una gran y constante capacidad de adaptación por parte de las personas que dirigen y gestionan las empresas. El aprendizaje permanente es inexcusable en cualquier profesión de éxito (para que lo siga siendo).

.....

Es necesario ser consciente de la importancia de revisar, renovar y aprender continuamente nuevas competencias relacionadas con tu función dentro de la empresa: conocimientos, actitudes, creencias, valores, habilidades, conductas...

.....

Es sencillo que uno mismo detecte carencias propias cuando se trata de conocimientos (nuevos procedimientos, herramientas informáticas o nuevos métodos de trabajo), pero cuando se trata de otras capacidades y habilidades (pensamiento estratégico, capacidad de análisis y síntesis, rigurosidad conceptual, asertividad, autocontrol de ti mismo/a y de la forma en la que te relacionas, creatividad, expresión oral y escrita, empatía, liderazgo, resistencia a la frustración, adaptabilidad a los cambios, etc.), o no eres consciente de la trascendencia de tus competencias en estos campos o piensas que ya las posees de algún modo, y lo más habitual, aunque seas consciente de tu necesidad de mejorar, suele ser no encontrar tiempo para ello ni saber qué método es el más efectivo y rentable para maximizar la inversión de tu tiempo escaso.

.....

El autoconocimiento es especialmente importante para ti si tienes una función con responsabilidad. Sigue el precepto «conócete a ti mismo/a» (gnothi seauton), ya que difícilmente podrás mejorar tu rendimiento si no eres consciente de lo que te falta y de lo que te sobra en tu perfil profesional.

.....

El autoconocimiento te permite ser una persona emocionalmente inteligente, capaz de relacionarte bien con los demás y comprenderlos (habilidades interpersonales), y de «relacionarte» bien contigo mismo (aspectos intrapersonales). Tu cociente emocional es la base para mejorar en habilidades cognitivas, como el pensamiento sistémico, analítico, conceptual o divergente, y constituye un área de atención prioritaria.

Es posible que tus éxitos anteriores te lleven a disfunciones relacionadas con la falta de autoconocimiento como la siguientes: incapacidad para reconocer errores, arrogancia, ambición por maximizar el poder, rechazo e impermeabilidad a las críticas, narcisismo, persecución de objetivos fantasiosos, huida hacia arriba, juicio extremo a las personas en términos de blanco/negro, perfeccionismo aparente y trabajo compulsivo y desequilibrado. En los últimos años, se ha extendido el feedback de amplio espectro en las empresas como una fuente valiosa de aprendizaje permanente sobre uno/a mismo/a y los demás, siempre que esta autocrítica colectiva se realice con respeto y ánimo de mejora (tanto para el que hace la crítica como para el que la recibe).

Y cuando finalmente consigas tener una buena imagen cognitiva y emocional de ti, será el momento de emprender la mejora, planificando y ejecutando las vías que vas escogiendo en tu aprendizaje continuo, acudiendo a las fuentes que más te convengan.

“El aprendizaje permanente”

Las fuentes y oportunidades de aprendizaje permanente son muy diversas. El aprendizaje es inevitable y sucede todo el tiempo, por lo que el conocimiento y los conjuntos de habilidades pueden ser adquiridos y desarrollados en cualquier lugar. El aprendizaje permanente consiste en crear y mantener una actitud positiva hacia el aprendizaje, tanto para el desarrollo personal como profesional. El aprendizaje a lo largo de toda la vida puede mejorar tu comprensión del mundo y proporcionarte más y mejores oportunidades profesionales, mejorando tu calidad de vida.

OBJETIVOS

En esta unidad podrás:

1. Comprender la importancia del autoconocimiento y de tus necesidades de mejora continua en el trabajo para diseñar tu propio plan de aprendizaje permanente.
2. Profundizar en los conceptos de información, conocimiento y aprendizaje.
3. Diferenciar y conocer las bases de la generación del conocimiento y sus clases.
4. Conocer diversas teorías sobre el aprendizaje para que reflexiones sobre qué tipo de aprendizaje es el mejor para ti.
5. Descubrir las fuentes y las vías para acceder al conocimiento que te interesa para seguir progresando en tu carrera profesional.

INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Definición

¿Es conocimiento la información?

Según Theodore Rosak, la información es conocimiento si cumple los siguientes criterios:

- El conocimiento se ha creado en una mente individual.
- El conocimiento se basa en la experiencia individual de vida.
- El conocimiento separa lo irrelevante de lo que realmente tiene significado.

El término *información* proviene de *informar* (*informare* en latín, literalmente ‘dar forma’), es decir, estructurar, organizar y establecer límites a la materia.

Para que se produzca el conocimiento, se debe realizar la decodificación de conceptos, memorización, análisis y síntesis de las relaciones, y la interconexión de la información nueva con otras informaciones y conocimientos para, con ello, elaborar inferencias deductivas, inductivas, abductivas y hermenéuticas, para lo cual es necesario utilizar las capacidades intelectuales, la imaginación y la creatividad. Es decir, el conocimiento es construido por ti basándote en la asimilación, la integración y la reorganización de informaciones que te permiten interpretar el mundo, conocerlo e interactuar con él.



Relación entre el flujo de información documental, el ciclo social de la información y el proceso información-conocimiento.
 Fuente: Miguel Ángel Rendón Rojas

Conocer es crear, recrear, construir y reconstruir ideas, formar y reformar valoraciones y juicios, producir y reproducir supuestos, tesis y teorías, fundamentar y refundamentar discursos, elaborar y reelaborar lecturas y visiones sobre el mundo.

Tipos de conocimiento

Existen diversos tipos de conocimiento:

- El conocimiento **empírico** o *a posteriori* está basado en tu experiencia, instinto y percepción.
- El conocimiento **científico** es un saber metódico, fundamentado, crítico, verificable, sistemático, universal, objetivo y racional, que explica los sucesos a partir de leyes.

- El conocimiento **tácito** se genera con tu experiencia individual y está condicionado por tus creencias y expectativas.
- El conocimiento **explícito** es la expresión del conocimiento y explica cómo funcionan las cosas. Se muestra con documentos, procedimientos, métodos, instrucciones, manuales, mejores prácticas, etc. El conocimiento explícito es más fácil de transmitir debido a que es estructurado y esquematizado.
- El conocimiento **intuitivo** está definido como la primera percepción e impresión consciente e inconsciente de las experiencias internas o externas reales o imaginarias (pero vividas como reales).



Formas sistémicas de construir conocimiento. Fuente: Vicente Climent Alberola, basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi.

APRENDIZAJE

Dos teorías principales

Existen muchas teorías sobre el aprendizaje. Desde la perspectiva de la **pedagogía**, el conocimiento se transmite formalmente de quien sabe a quien no sabe. Este modelo puede generar resistencias, porque proporcionar formación no significa necesariamente que la persona que se forma disfrute la experiencia y aún menos que la transfiera a entornos útiles.

Desde la perspectiva de la **andragogía**, el alumno descubre el conocimiento a un ritmo adecuado y apoyado por un facilitador. Este modelo se basa en:

- El respeto a la necesidad del alumno de ser libre para desarrollar su propio aprendizaje.
- El reconocimiento de que la experiencia previa del alumno es fundamental para que la comprensión y el aprendizaje sean efectivos.
- La motivación de la persona que aprende ha de ser intrínseca en lugar de estar motivada por la coerción.
- La orientación al aprendizaje está centrada en el alumno.

“El aprendizaje es individual, pero en un entorno”

La andragogía destaca el papel del apoyo individual informal del desarrollo de un ambiente de grupo que sea positivo y aceptable y permita compartir experiencias para profundizar en el aprendizaje individual, tanto en los procesos intelectuales como en los emocionales.

El aprendizaje experiencial

¿Cómo se construye el aprendizaje experiencial?

El aprendizaje centrado en el alumno, que se adapta a su ritmo y tiene en cuenta sus experiencias previas, también se denomina «aprendizaje experiencial».

David Kolb defiende que el aprendizaje es un proceso dinámico en el que la persona que aprende es capaz de construir su propio aprendizaje y desarrollo a través del siguiente ciclo:



David Kolb

Teórico de la educación estadounidense cuyos intereses y publicaciones se centran en el aprendizaje experiencial, el cambio individual y social, el desarrollo profesional y la educación ejecutiva y profesional.

- Las experiencias de la vida constituyen la base para la observación y la reflexión sobre lo que motiva el aprendizaje.
- El nuevo aprendizaje se asimila a lo ya conocido, generando un nuevo mapa conceptual sobre el que se basarán las acciones futuras, creando así una nueva experiencia.
- Se practican las habilidades para aprehenderlas y hacerlas propias. Así se completa el ciclo.

La autoeficacia

La teoría de la autoeficacia de Bandura considera que el modo en que las personas se perciben a sí mismas determina su competencia para aprender.



“La autoeficacia ayuda a enfocar”

Si tu nivel de autoeficacia es alto, verás una situación como un desafío, en lugar de un problema, y te enfocarás en lo que necesitas hacer, gestionando bien los retos a los que te enfrentas y aplicando tus conocimientos a diferentes situaciones.

Autoeficacia

El juicio de las personas sobre sus capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para alcanzar objetivos.

La cantidad de esfuerzo y persistencia que puedes llegar a invertir en una tarea depende de tus experiencias previas (si han sido positivas, es más probable que perseveres) y tus expectativas. La autoeficacia se deriva de una serie de fuentes que incluyen:

LOGROS DE DESEMPEÑO	Basados en tu propia experiencia personal. Los éxitos aumentan tus expectativas de éxito en el aprendizaje y los fracasos repetidos los disminuyen.
EXPERIENCIA VICARIA	Observar a otros realizando actividades que crees que temes, sin consecuencias negativas, modela positivamente tus expectativas.
PERSUASIÓN VERBAL	Por parte de tu entorno. Influye positivamente si tienes una autoeficacia experiencial auténtica de que realmente puedes tener éxito en tu proceso de aprendizaje.
MOTIVACIÓN EMOCIONAL	La aversión hacia una materia de estudio que necesitas adquirir en tu trabajo debilita tu rendimiento, mientras que con una excitación tranquila o baja, el éxito es más probable.

Las implicaciones para el diseño de tu capacitación son diversas e incluyen que establezcas metas realistas, pero no demasiado fáciles, para que sientas que has logrado algo y te asegures de que tienes apoyo y recompensas por tu aprendizaje en tu trabajo.

MOTIVACIONES PARA EL APRENDIZAJE PERMANENTE

Generalidades

Las principales razones de aprendizaje son el desarrollo personal, que puede mejorar tus oportunidades de empleo, y el desarrollo profesional, que te puede permitir el crecimiento personal.



.....
Los cuatro cuadrantes de gestión del tiempo. Basado en Stephen Covey

Aprendiendo para el desarrollo personal

El aprendizaje permanente per se puede ser en sí mismo una experiencia gratificante.

Mantener el cerebro activo tiene ventajas: el aprendizaje proporciona una vida más satisfactoria.

Algunas razones para fomentar el aprendizaje permanente para el desarrollo personal:

- Aumentar tus conocimientos o habilidades en torno a un pasatiempo con el que disfrutes.



Ibernatur Taxidermia empezó como el hobby de su propietario, quien, con doce años, empezó a aprender y practicar en el arte de la taxidermia. Actualmente, es uno de los empresarios de mayor éxito en este sector en España.

- Desarrollar alguna habilidad totalmente nueva que de alguna manera mejora tu vida, como ir a clases de yoga o de cocina.
- Investigar un tema médico o de salud.
- Organizar un viaje y aprender más sobre la historia y la cultura del destino.
- Ampliar los estudios académicos por gusto, lo cual, en verdad, te convierte en un profesional más «empleable».

Aprendiendo para el desarrollo profesional

¿Se puede aprender en la zona de confort?

La zona de aprendizaje es el espacio al que accedes nada más salir de tu zona de confort. Ahí tienes una zona de aprendizaje para cualquier cosa que te plantees aprender y, como tu inconsciente no distingue la realidad de la ficción, es posible que temas dificultades que, en realidad, son fáciles de resolver y puedas adaptarte a los cambios que supone acceder a las fuentes de aprendizaje y dedicar tiempo a tu cuadrante dos de la matriz de gestión del tiempo de Stephen R. Covey.



Los cuatro cuadrantes de gestión del tiempo. Basado en Stephen Covey

En este cuadrante está tu planificación, el cuidado de tu salud, tu bienestar, etc. Son tareas que tienen una gran importancia a largo plazo. Establecer una planificación de estudio no es cuestión de vida o muerte, sin embargo, adquirir el hábito tiene una gran importancia a largo plazo.

A medida que transites por tu zona de aprendizaje, irás pasando poco a poco de sentirte conscientemente incompetente a inconscientemente competente, y volverás a sentirte en tu nueva zona de confort ampliada.

Honey y Mumford identificaron cuatro estilos básicos de aprendizaje:

- **Activistas.** Aprenden haciendo.

Las actividades de aprendizaje permanente que se adecúan más a este estilo son: escribir propuestas, resumir notas en forma de mapas mentales u otros tipos de diagramas, participar en discusiones de grupo o debates que permiten explorar ideas y temas con otros compañeros y caminar (estar activo) por la sala de reuniones utilizando materiales gráficos para apoyar el avance de la reunión.

- **Pragmáticos.** Interesados en cómo las ideas se pueden aplicar en el «mundo real».

Se interesan en lo que funciona, tanto en lo que se está aprendiendo como en el estilo de aprendizaje y, en ese sentido, aprender, con la ayuda de un mentor o tutor, de las buenas prácticas y de los proyectos de éxito propios y ajenos es la estrategia más adecuada para este tipo de perfil.

- **Reflexivos.** Les gusta reflexionar sobre su experiencia y la de otros.

Les gusta leer, pensar y reflexionar sobre sus experiencias y escribir manuales de práctica de los temas en los que tienen experiencia, resumiendo sus notas y pensamientos en una página, como un mapa mental para consolidar su aprendizaje.

- **Teóricos.** Les gusta entender cómo su estudio encaja en un marco teórico más amplio.

Les gusta revisar los fundamentos de los temas y comprender realmente el marco teórico en el que encaja su trabajo, por lo que las actividades que más se adecúan a este perfil son: realizar investigación adicional sobre un tema para explorar los antecedentes teóricos y construir las conexiones entre los conocimientos y modelos propios. Los grupos de discusión pueden ser una forma útil de aprender junto con otros compañeros de trabajo.

.....

Muy pocos de nosotros podremos encuadrarnos en un estilo, pero seguro que nos sentimos más a gusto en uno, o más, de los estilos y que tenemos alguna actividad preferida a la hora de aprender.

.....

FUENTES DE APRENDIZAJE PERMANENTE DEL DIRECTIVO

Fuentes de conocimiento primarias

Una fuente primaria es la que se obtiene directamente, el documento original, como son las palabras de los compañeros explicando y dando informaciones sobre el trabajo o el registro de un hecho de trabajo para procedimentarlo por primera vez.



Fuentes primarias

- Patentes.
- Actas de reuniones.
- Anotaciones de trabajo.

Fuentes de conocimiento secundarias

Una fuente secundaria es la que provee información de segunda mano, que ayuda a interpretar, sintetizar, contextualizar y reorganizar las fuentes primarias.

Todas las fuentes de información para el aprendizaje pueden ser relevantes, dependiendo del tema de la investigación o el proyecto en el que se esté trabajando. Por tanto, es imprescindible utilizar el juicio para decidir qué documentos utilizar en cada contexto.



A veces compartir las reflexiones con los compañeros de trabajo puede ser interesante, ya que a menudo pueden ser una fuente de aprendizaje por la experiencia y conocimientos que tienen gracias a su trayectoria profesional.

En el ámbito más estrictamente laboral, tenemos los **manuales de trabajo internos de la empresa**. Como empresa, es posible que tu organización tenga un sistema de gestión de su conocimiento y tenga un repositorio de contenidos físicos y virtuales al alcance de todos los trabajadores.

Fuera de la propia empresa, para acceder **físicamente** a fuentes de conocimiento externas, existe una amplia red de bibliotecas en todo el territorio, con horarios amplios y, algunas (universitarias, sobre todo), con servicio de asesoramiento. Si estás estudiando en una universidad, es probable que tengas acceso a tu biblioteca. Muchas de ellas tendrán un sistema de búsqueda que te ayudará a localizar los documentos a través de internet, permitiéndote buscar en una base de datos los libros por el autor, el título del libro o publicación o por temas más amplios, como el tema que estás investigando, para ver una lista de publicaciones disponibles.

Internet permite el acceso **virtual** a webs como la Web of Science (indexa doce mil revistas), Google Académico (<http://scholar.google.es>), Scopus o Abi-Inform, que son literalmente una ventana al conocimiento a tu disposición.

Para muchos temas, internet puede ser un lugar muy interesante a la hora de investigar, sobre todo en temas relacionados con la tecnología o la actualidad.

.....

Debemos tener en cuenta que es difícil contrastar la autoría, la credibilidad y la autenticidad de los documentos de internet y por ello se debe ser muy cauteloso al usar la red como fuente de aprendizaje.

.....

Por ejemplo, si te interesa la innovación, según el experto en el tema Ángel Alba, de Innolandia, deberías acceder a las siguientes fuentes:

MCKINSEY QUARTERLY	Imprescindible sus especiales trimestrales, para saber qué es lo que viene en los negocios. Muy interesante la encuesta mensual de expectativas sobre la evolución de la economía global para tener una visión macro.
MIT TECHNOLOGY REVIEW	El MIT cuenta con una web clásica de innovación, la <i>MIT Technology Review</i> , en la que habla sobre las últimas novedades tecnológicas y casos de éxito.
HARVARD BUSINESS REVIEW	Muy interesantes los resúmenes mensuales en el apartado de innovación. Requiere inscripción y puedes configurarte las alertas.
INNOVATION EXCELLENCE	Portal estadounidense muy interesante, que agrupa una serie de publicaciones de interés para innovadores, cursos y <i>webinars</i> . Tienen un grupo de LinkedIn en castellano también interesante.
INNOVATION-MANAGEMENT.SE	Plataforma en línea con múltiples artículos sobre gestión de la innovación, quizás el mayor portal sobre el tema.
IE OPEN MULTIMEDIA	Plataforma interesantísima del Instituto de Empresa, bajo licencia Creative Commons, en la que aparecen diferentes casos prácticos sobre herramientas de gestión y algunos sobre innovación.
INFONOMÍA/ CO-SOCIETY	Aunque Infonomía ha evolucionado hacia Co-society, el nuevo portal de los proyectos que pueden venir, los informes <i>update</i> siguen siendo imprescindibles para la captación de tendencias en los negocios.

Y no olvidemos las webs especializadas en resúmenes de los contenidos que selecciones, como por ejemplo **leadersummaries**.



Veamos una serie de webs de interés:

- Proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) para estudios de emprendimiento.
- Estadísticas de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).
- Comisiones regionales del Consejo Económico y Social de la ONU.

Las **revistas especializadas** relacionadas con tu área de interés profesional pueden consultarse físicamente o, la gran mayoría, a través de internet. En este sentido, es muy interesante estar suscrito a boletines, revistas, etc. mediante alertas de RSS.



Normalmente, las asociaciones empresariales, colegios profesionales e institutos tecnológicos especializados a los que, como empresa, estás conectado son una fuente excelente de contenidos, recomendaciones y opciones para escoger las mejores revistas de tu ámbito que te permitan estar permanentemente actualizado.

Al igual que ocurre con las revistas especializadas, dependiendo del ámbito de tu interés y de las entidades intermedias con los que tengas relación, como, por ejemplo, tu colegio profesional, accederás a la información de los **eventos de contenidos** (congresos, conferencias, seminarios, charlas, etc.) a los que puedes acudir para mantener tu proceso de aprendizaje permanente, no solo por el contenido de las conferencias, sino también por el tipo de profesionales que acuden, de los que puedes aprender también por sus aportaciones y contribuciones.



Si eres economista, tu página de referencia sería: www.economistas.es. Desde ella tendrías acceso a la información relevante relacionada con tu profesión.

Y ya para acabar, no podemos olvidar los **cursos**, tanto de formación reglada como no reglada. En este ámbito, las fuentes son prácticamente infinitas, ya que están a tu disposición las universidades públicas, privadas, *offline* y *online* nacionales e internacionales. Y también imparten formación asociaciones profesionales, institutos tecnológicos, sindicatos, etc., y la formación dentro de tu empresa, creada a medida y con diversos formatos (presencial, virtual o *blended*).

Fuentes de conocimiento terciarias

Una fuente terciaria es una selección descriptiva de fuentes primarias y secundarias, como, por ejemplo, bibliografías, bases de datos o catálogos en línea de las bibliotecas.

Las fuentes terciarias son otra manera de localizar información, libros o publicaciones que puedan tener relación con el tema que estás estudiando. Puedes revisar la bibliografía de los textos más relevantes, ya que el filtro y criterio que sus autores han utilizado te descubrirá publicaciones relacionadas valiosas. Algunos autores también proporcionan una lista de lecturas recomendadas y, dado que ya han investigado el área temática, su criterio es fundamentado.

A continuación, presentamos algunas fuentes terciarias interesantes sobre temas empresariales:

- La encuesta de estrategias empresariales de la Fundación SEPI.
- La base de datos **SABI**. Base de datos financiera de las principales empresas españolas y portuguesas (dos millones de empresas de todos los sectores) que presentan sus cuentas en los registros mercantiles.
- **ORBIS**. Base de datos de información financiera sobre más de 85.000.000 de empresas en todo el mundo (incluyendo banca y aseguradoras). Se puede utilizar para investigar empresas concretas, buscar empresas con perfiles específicos y para crear tus propios análisis.
- **FACTIVA** (buscador de noticias). Ofrece el texto completo de publicaciones económico-financieras, periódicos internacionales, agencias de prensa y enlaces.
- **Thomson One**. Es útil para analizar fusiones y adquisiciones. Es muy compleja.
- **Passport** (Euromonitor).

Habilidades

Las habilidades también se aprenden y adquieren, y son una parte importante del aprendizaje profesional. Como profesional necesitas, por ejemplo, ser muy organizado a nivel personal y manejar tu tiempo para dedicarlo a lo que debes hacer y no a otras tareas.

.....

Aprender nuevas habilidades lleva tiempo y esfuerzo, pero vale la pena si te ayuda a avanzar hacia tus objetivos. No aprendes algo hasta que no lo conviertes en un hábito.

.....



Supón que cuando pediste *feedback* sobre tu actitud en el trabajo, diversas personas dijeron que uno de tus defectos es que te cuesta decir que no.

Luego de pensarlo con calma, te diste cuenta de que tenían razón y decidiste adquirir esa habilidad, dado que te limita en tu crecimiento profesional. Para ello, decidiste inscribirte en un taller de asertividad y observar a personas de tu entorno que la tienen adquirida.

Una vez que hayas aprendido a decir que no asertivamente, va a ser necesario que lo practiques repetidamente hasta que se convierta en un hábito. Es posible que en el proceso te equivoques y, por momentos, sigas evitando decir que no a las demandas que te hacen. Es necesario perseverar y seguir aplicando los conocimientos aprendidos hasta que puedas ser asertivo de manera automática, sin esfuerzo.

Adquirir un nuevo hábito suele llevar entre treinta y noventa días de aplicación. Durante ese tiempo, vas a tener que estar dispuesto a equivocarte.

En un plan de aprendizaje y adquisición de habilidades necesarias para tu trabajo, has de tener en cuenta las siguientes cuatro etapas que se dan en el proceso:

INCOMPETENCIA INCONSCIENTE	Esta es la etapa en la que no tienes la habilidad que vas a decidir adquirir y no eres consciente de ello. Por ejemplo, te ofrecen una promoción y no eres consciente de que, por falta de experiencia, no tienes habilidad para liderar, coordinar y gestionar un equipo.
INCOMPETENCIA CONSCIENTE	Siguiendo con el ejemplo anterior, una vez que te han ascendido, sientes que necesitas saber cómo gestionar personas: tu incompetencia se hace consciente. Ahora sabes lo que no sabes y sientes la necesidad de adquirir y aprender las competencias necesarias para poder desempeñar bien tu función.
COMPETENCIA CONSCIENTE	En esta etapa, tu desempeño empieza a ser bueno, sientes que controlas la situación, pero todavía estás aprendiendo y sabes que necesitas seguir profundizando y afianzando tus competencias y habilidades de dirección de personas para asegurar tu correcto desempeño.
COMPETENCIA INCONSCIENTE	En esta etapa, tu habilidad pasa a ser inconsciente porque casi instintivamente eres capaz de gestionar a tu equipo, casi sin reflexionar sobre cómo lo haces, ya que directamente lo gestionas y el resultado es bueno.

Si eres consciente de estas cuatro etapas y perseveras lo suficiente, vas a tener la posibilidad de mejorar permanentemente y tus resultados también mejorarán.

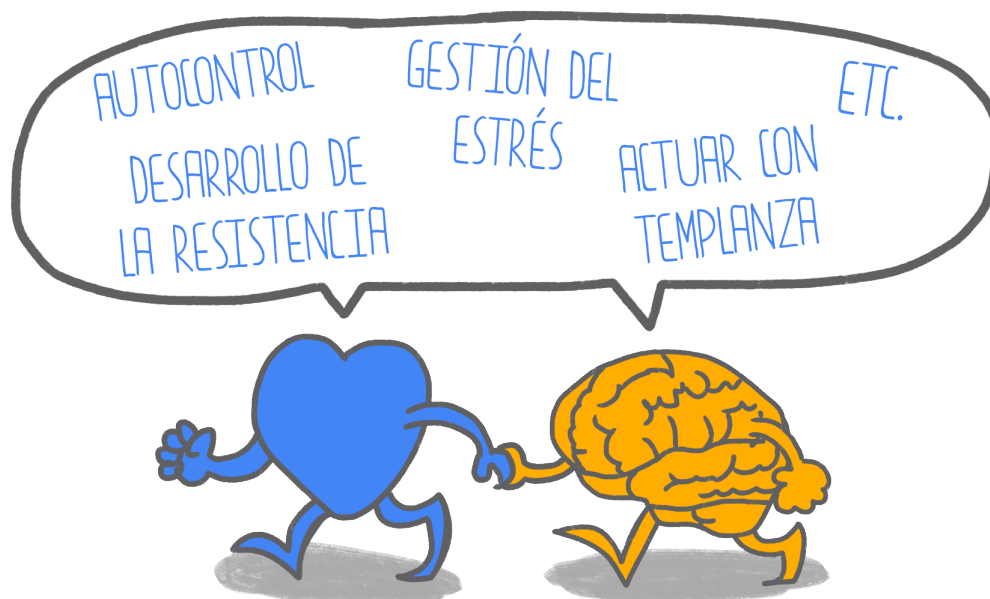
En general, no sabes lo que no sabes, por lo que ¿cómo puedes saber que debes aprenderlo? Una herramienta importante para identificar tus carencias es pedir *feedback* sobre tu actuación. De este modo, tendrás otra perspectiva sobre qué necesitas aprender y mejorar. Otra manera de salir de la incompetencia inconsciente es que estés abierto a aprender cosas nuevas, que salgas de tu zona de confort. Si aprendes algo poco común para ti, ampliarás tu zona de conocimiento y descubrirás nuevas facetas de ti y de los demás que debes incorporar en tu día a día laboral.

Algunas de las habilidades que es importante que tengas y adquieras para tu puesto de trabajo son las habilidades «transferibles», como el trabajo en equipo, el liderazgo, la escucha, la comunicación oral y escrita, y las habilidades analíticas.

Actitudes, creencias, valores y conducta

Tus actitudes, creencias, valores y conductas pueden erigirse en barreras para aprender y desarrollarte. En estas cuestiones, la mayoría de las veces se trata de desaprender.

Entender la importancia de la inteligencia emocional y aprender a gestionar las emociones es esencial para ganar dominio sobre uno mismo y ser capaz de comprenderse y comprender a los demás. Es posible que desees explorar temas de autocontrol, desarrollo de la resistencia, gestión del estrés y sus desencadenantes, actuar con templanza y compasión...



Construyendo la confianza y la autoestima puedes superar barreras propias y aprender a aceptar tus fortalezas y debilidades, lo cual es muy importante para tu éxito profesional.

RESUMEN

El aprendizaje permanente es el paradigma educativo de nuestro siglo y tiene que ver con la adquisición y la actualización permanente de todo tipo de aptitudes, motivaciones, conocimientos y cualificaciones. El aprendizaje a lo largo de la vida promueve el desarrollo de conocimientos y competencias que te capacitan para adaptarte a la sociedad basada en el conocimiento y a participar activamente en todas las esferas de la vida económica y social para, de esta forma, tomar el control de tu futuro.

.....

Aprender a lo largo de la carrera profesional tiene que ver con la capacidad de aprovechar la experiencia propia y la del entorno, y encontrar herramientas y medios para estar al día, hallando las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo.

.....

El aprendizaje continuo es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.

El conocimiento puede provenir de fuentes primarias (experiencia cercana), de fuentes secundarias (que interpretan, sintetizan, contextualizan y reorganizan las primarias) y de fuentes terciarias (que organizan y facilitan el acceso al resto de fuentes).

.....

El aprendizaje permanente implica tener una actitud y predisposición hacia el análisis crítico de las acciones llevadas a cabo, dotándolas de sentido. La actitud de aprendizaje permanente es una de las competencias relacionadas con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las propias capacidades personales; las otras competencias implicadas son la iniciativa, la autoconfianza, la persistencia y la propensión al estudio y a la investigación.

.....

Algunos comportamientos recomendados para el aprendizaje permanente son, según una plataforma de competencias profesionales de la Universidad de Cádiz, los siguientes:

- **Actualizarse** respecto a las últimas metodologías y prácticas de tu especialidad.
- **Considerar** el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.
- **Ampliar** tus conocimientos más allá de tu área de trabajo inmediata.
- **Buscar y analizar** información útil para la solución de problemas en tu área.
- **Adquirir** nuevas prácticas y conocimientos.
- **Fijarte** nuevas metas de aprendizaje.
- **Cooperar** en otras áreas cuando necesitas conocimientos y práctica en otros campos.
- **Permanecer actualizado** en los conocimientos técnicos requeridos por tu área.

Por todo lo anterior, teniendo en cuenta el entorno complejo al que, como profesional, te enfrentas constantemente, conocer tus áreas de mejora y centrarte en tus temas de interés te facilitará organizar tu aprendizaje permanente con éxito y satisfacción personal, incrementando y manteniendo tu «empleabilidad», es decir, tu capacidad de seguir siendo atractivo en el retador entorno de trabajo.

CONCEPTOS CLAVE

- ~ **Andradogía.** Es el conjunto de técnicas de enseñanza diseñadas para educar a adultos. Actualmente, se considera que la educación ha de ser permanente. El modelo se basa en las exigencias del adulto, que decide qué estudiar y para qué desea estudiar, y demanda más de lo que se le enseña, siendo autónomo en su aprendizaje y aplicando de forma inmediata lo aprendido para convertirlo en más didáctico y útil.
- ~ **Aprendizaje.** Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.
- ~ **Asertividad.** Modelo de relación interpersonal consistente en reconocer los propios derechos básicos y defenderlos, respetando los de los demás. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se sitúa entre la pasividad, que consiste en permitir que los demás pasen por alto nuestras preferencias, y la agresividad, que se presenta cuando no somos capaces de ser objetivos y respetar las ideas de los demás.
- ~ **Autoeficacia.** Juicio de las personas sobre sus capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para alcanzar objetivos.
- ~ **Axioma.** Proposición clara y evidente que no necesita demostración. Un axioma es una proposición asumida dentro de un cuerpo teórico sobre la que descansan otros razonamientos deducidos de esta.
- ~ **Conocimiento.** Conjunto de información y de múltiples datos interrelacionados, almacenados mediante la experiencia o el aprendizaje (*a posteriori*) o la introspección (*a priori*). Acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural.
- ~ **Hermenéutica.** El arte de explicar e interpretar los textos, escritos u obras artísticas. El término proviene de tres palabras griegas: *hermeneuo* ('yo descifro'), *tekhne* ('arte') y el sufijo *-tikos* ('relacionado con').
- ~ **Información.** Acción y efecto de informar. Del latín *informatio* ('concepto', 'explicación de una palabra').
- ~ **Inferencia.** Concepto de origen latino formado por el prefijo *in-* ('hacia'), el verbo *ferre* ('llevar') y el sufijo *-ia* ('acción o cualidad').

Existen diversos tipos de inferencias significativas:

- Inferencia estadística, sustentada en el contraste de diversas hipótesis y su estimación.

- Inferencia del comportamiento, que analiza las formas de comportarse del ser humano teniendo en cuenta factores como el grado de inteligencia o la empatía.

La inferencia se clasifica en cinco grandes grupos:

- Trivaluada, que ofrece tres valores como resultados.
 - Lógica, que solo permite establecer un resultado verdadero o falso.
 - Probabilística, que determina si una verdad tiene más probabilidades de serlo que otras.
 - Multivaluada, que ofrece como resultado una serie amplia de valores.
 - Difusa, que analiza todos los resultados con una gran precisión.
- ~ **Pedagogía.** Conjunto de los saberes orientados a la educación, entendida como un fenómeno que pertenece a la humanidad y que se desarrolla de manera social. El concepto procede del griego *paidagogós*, compuesto por *paidos* ('niño') y *gogía* ('conducir' o 'llevar').
- ~ **Proposición.** Acción y efecto de poner delante. La proposición es un producto lógico que puede resultar equivalente a una oración enunciativa, ya que porta un único valor. El concepto se compone del prefijo *pro-* ('adelante'), el verbo *ponere* ('poner') y el sufijo *-ción* ('acción' y 'efecto').
- ~ **Razonamiento abductivo.** Es un razonamiento que, partiendo de la descripción de un hecho, llega a una hipótesis, la cual explica las posibles razones o motivos del hecho mediante las premisas o conjeturas más probables obtenidas.
- ~ **Razonamiento deductivo.** Cuando razones deductivamente, usas hechos conocidos para llegar a conclusiones lógicas que sabes que son verdaderas. El razonamiento es un modo de argumentar en el que la conclusión se deduce de las premisas. Una deducción es una secuencia finita de fórmulas, de las cuales la última es la conclusión, y todas las fórmulas en la secuencia son axiomas o premisas de las que se se infiere el resultado.

- ~ **Razonamiento inductivo.** Tras una reflexión y organización de ideas, se llega a una conclusión y se desarrolla un razonamiento que lleva a obtener una conclusión general a partir de premisas particulares. Aunque se parta de premisas verdaderas, la conclusión puede resultar falsa, porque la veracidad de la conclusión es una probabilidad, cuyo grado de certeza varía según el número y las características de las premisas consideradas.
- ~ **Tácito.** Aquello que no se percibe o no se dice formalmente, de modo que se infiere o se deduce. Es necesario un cierto contexto para poder hallar los matices que tienen el potencial de alterar el significado sustancialmente. El concepto procede del latín *tacitus*, derivado del verbo *tacere* ('callar').
- ~ **VUCA.** Acrónimo de *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*, que hace referencia a la situación actual: volátil, incierta, compleja y ambigua.

BIBLIOGRAFÍA

Claxton, Guy (1999). *Aprender: el reto del aprendizaje continuo*. Barcelona: Editorial Paidós.

Covey, Stephen R. (2005). *El 8.º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Editorial Paidós.

Egido, Inmaculada; García Garrido, José Luis (2006). *Aprendizaje permanente*. Pamplona: Eunsa.

Vergara Ramírez, Juan José (2015). *El aprendizaje basado en proyectos (ABP), paso a paso*. Madrid: Editorial SM.