



*El*  
*Miedo en*  
*la Educación*  
*Nos Destruye*



**Cree Entusiasmo**

Dedicado a mis estudiantes de la Universidad Simón Bolívar



por: **Rogelio Carrillo Penso**



En sus trabajos el Dr. W. Edwards Deming *Gotas de Conocimiento* dedica mucha atención a lo que él llama **“Las Fuerzas de la Destrucción”**, un proceso que según Deming tiene las siguientes características:

**LAS PERSONAS NACEN CON MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**, entusiasmo alegría y el deseo por aprender, autoestima, dignidad, deseos de cooperación. Todas estas cualidades son muy grandes en el comienzo de la vida, pero son gradualmente quebrantadas y pulverizadas por las fuerzas de la destrucción. Estas fuerzas causan humillación y miedo, posiciones defensivas, competencia para recibir recompensas en la forma de estrellas doradas, altas calificaciones en la escuela, o buena evaluación en el trabajo. Ellas llevan a las personas a jugar para ganar sin cuidar cómo ganar. Ellas destruyen el placer y la alegría de aprender, la alegría en el trabajo; la innovación es golpeada y humillada. Eventualmente las personas abandonan el colegio o su aprendizaje. La Motivación Extrínseca (rendirse totalmente a las presiones externas) gradualmente reemplaza a la Motivación Intrínseca, la autoestima y la dignidad, y acaba con el potencial de las personas.

Mucha de nuestra educación en la familia, y en la escuela nos condiciona a ver lo negativo, no lo positivo; y lo lamentable es que esta práctica de años continúa hoy, y nos aleja cada día más de las aptitudes que requerimos para insertarnos en forma efectiva en el mundo del mañana. Aprenderse un libro de memoria pareciera ser más importante que el estudiante comprenda lo que está escrito, consultar un texto es considerado copiarse, y consultar con alguien en un examen es penalizado fuertemente, en un mundo donde todas las organizaciones desean que sus empleados sean capaces de trabajar en equipo. Durante nuestra vida de estudiantes todos hemos sido víctimas de profesores incapaces, inseguros y hasta ignorantes, que nutren su ego comentando cuántos estudiantes “rasparon en su materia” o “cuán difícil es que alguien le saque una buena nota”. El Dr. Shad Helmstetter en su libro **“Qué hacer cuando nos hablamos a nosotros mismos”** nos comenta:

**“LA MENTE HUMANA ES UN POCO COMO UNA COMPUTADORA**, muchas de sus habilidades dependen de la forma en que fue programada. 70% de esta programación tiene lugar antes de los 6 años, y casi un 95% se completa antes de los 14; 75% de nuestra programación ha sido equivocada. Durante los primeros 18 años de nuestra vida, si vivimos en un hogar mas o menos positivo, nos dijeron ¡NO!, o que No Podíamos hacer, más de 148.000 veces. 75% de lo que pensamos es generalmente negativo, improductivo o trabaja en contra nuestra. Como resultado de esta programación, mucha gente se inclina a buscar lo que está mal o lo que no funciona, en lugar de lo que está bien o está funcionando.

Pero quizás la cita más lapidaria que recordamos referida a la educación y que destaca los estragos de la competencia, nos fue dada por el Dr. Deming en un Seminario de Cuatro Días celebrado en Dallas, Texas, cuando hizo este breve relato:

**“LA MAESTRA DE UN PREESCOLAR** decidió hacer una fiesta de Carnaval. Todo era entusiasmo, alegría y compañerismo. Entre todos los niños decoraron el salón e hicieron los dulces. Padres y madres cooperaron para hacerles los disfraces a los niñitos y las niñitas. El día de la fiesta todos disfrutaban y reían, —hasta que llegó el momento de escoger al Mejor Disfraz—“



Esta corta cita nos sugiere el efecto devastador que tienen la competencia y el miedo en los procesos de enseñanza, pero sobre todo nos ilustra cuán destructor puede ser tomar el camino fácil, crear miedo y sumisión, en lugar de lograr el entusiasmo y amor por aprender, y así nutrir una mente alerta.

La mejor evidencia de ello son las notas de los exámenes. Realizamos exámenes y calificamos severamente en el entendido que de esa forma podemos constatar si los estudiantes aprendieron o no. Nada más lejos de la realidad. Las notas de los exámenes no garantizan que los estudiantes han aprendido. Adicionalmente, pretender medir nuestra capacidad como profesores solamente por los resultados en los exámenes es —como dice Russell Ackoff— como manejar viendo por el espejo retrovisor *...viendo lo que ya pasó*. Lo que ya pasó no es garantía de que los estudiantes van a hacer en el futuro (la próxima curva), ni de cómo se van a desempeñar en una situación difícil (un obstáculo imprevisto), ni como van a aprovechar lo que aprendieron cuando tengan que participar en un equipo, o eventualmente gerenciar una empresa.

Quizás porque no soy docente sino un empresario que aprendió lo importante que es el aprendizaje continuo y el amor por aprender, es que me atrevo a dar estas opiniones que a algunos, sobre todo a los más ortodoxos, le puedan parecer irreverentes.

Cuando comencé a dar clases en la Universidad Simón Bolívar de Caracas en 1997, a solicitud del Profesor Aquiles Martínez, Coordinador de la naciente carrera de Ingeniería de Producción, intenté incorporar a mis materias algunos de los conceptos aprendidos en el proceso de enseñanza de adultos que realizaba en mi empresa, y de los elementos de la Gerencia de Calidad y Gerencia de la Gente. Por los resultados obtenidos; no por las notas de los exámenes, sino por el éxito que mis estudiantes han tenido en Venezuela y el mundo con la implementación de algunos conocimientos que les pude y transmitir y ayudar a comprender, puedo inducir que esa experiencia tuvo éxito.

Mi primera experiencia docente formal fue que el primer día de clase, mis clases eran de tres horas una vez a la semana, nadie se presentó. Allí estaba yo, enfrentado a 35 pupitres vacíos, pensando si me había equivocado de aula o de edificio. Pasada una hora, vi como un muchacho se asomó por la ventanilla en la puerta de entrada y salió corriendo. Al rato llegaron tres alumnos con cara de “yo no fui” y se sentaron en sus pupitres. Al poco rato llegaron otros 6 y así hasta completar 11, 68% del número límite de 16 estudiantes que había aceptado para esa primera materia: **Sistemas de Calidad**. Conversando con ellos me enteré que **nadie** viene a clase el primer día —el primer día es para “irse acostumbrando.”

Mi segunda experiencia fue que antes que nada, lo que querían era saber cómo iban a ser evaluados, no lo que iban a aprender, ni cómo iban a hacerlo, ni para qué “eso” les iba a servir. La mayoría se habían inscrito en la materia porque el nombre les había parecido interesante, porque habían estado en algunas de las conferencias que yo había dictado en la Universidad y les habían gustado los temas y la forma como los presentaba, o porque yo traía a la clase una experiencia empresarial —sus futuros empleadores— Uno de ellos se inscribió porque ya había sido pasante en mi empresa.

Cuando les dije que solamente con asistir a clases todos tenían “A” (5/5), me miraron incrédulos. Cuando les dije que yo no era profesor de profesión y que necesitaba de su ayuda para aprender a ser un mejor profesor, su desconfianza se transformó en horror. Cuando les dije que no obstante, había dictado numerosos cursos en mi empresa y que tenía experiencia como tutor de estudiantes en sus pasantías largas, y que además dictaba conferencias a estudiantes como ellos con relativa frecuencia, respiraron con alivio. Cuando les dije que yo no ponía notas ni hacía exámenes, la tranquilidad se reflejó en una sonrisa que iba de oreja a oreja, pero cuando les



comenté que la Universidad me exigía una nota final y que para cumplir con este requisito yo había desarrollado un sistema de evaluación continua, me miraron como gallina que mira sal.

Les comenté sin embargo que iba a intentar desarrollar con ellos un sistema de evaluación que integrara de alguna forma aspectos que eran importantes para mí desde el punto de vista de la Gerencia de Calidad: la participación entusiasta de los estudiantes en el curso, el cumplimiento de metas y objetivos, la comprensión de la materia y cómo aplicar los conceptos en forma clara y práctica; la creación en ellos de una cultura de cumplimiento, el sentido de trabajo en equipo, todo enmarcado en la alegría de aprender y la aplicación de lo aprendido desde el primer momento; y que en recompensa por su compromiso, el último día de clase les iba a ofrecer un regalo sumamente valioso. A él me referiré más adelante.

Las bases con las que inicié este sistema de evaluación fueron: La nota final estaría compuesta en un **29%** por su **Asistencia** a clase (si llegaban tarde ellos tendrían deméritos, y mientras más tarde más deméritos), **29%** por su **Participación** en clase (preguntas inteligentes y desacuerdos bien fundamentados y argumentados), **13%** por **Presentaciones** audiovisuales en clase —ellos tendrían que hacer presentaciones sobre lo visto en la clase anterior— **29%** por una **Presentación formal** (vestidos formalmente y usando computadora) al final del curso. Para la presentación final creamos equipos de tres o cuatro estudiantes que comenzaron a trabajar desde el primer día, recibiendo seguimiento y apoyo continuo tanto individual como colectivo para optimizar su participación y aporte al objetivo de sus equipos, y de la materia.

La presentación final del curso sería evaluada así: 5% por **Trabajo en equipo**; 5% por su **Presencia** o como solíamos decir: las muchachas como damas y los muchachos como caballeros; 10% por su **Dominio** del tema; 10% por **Soltura y Dicción** al presentar; 10% por **Creatividad y Calidad** de las láminas o uso de los programas gráficos; 40% por la **Calidad y Contenido** de la presentación; y 20% por un **Trabajo Escrito** sobre un caso de estudio relacionado con la materia y en el cual debían evidenciar el conocimiento adquirido.

Pero quizás lo más interesante de este sistema fue que yo no ponía notas, yo les “regalaba” la más alta nota final y su responsabilidad era cuidarla. Si eran muy cuidadosos podían obtener un 5/5 en la materia, con el aliciente adicional que la angustia del examen final no existía —ellos podían poner todo su empeño en disfrutar de aprender. Eso sí, si llegaban tarde o no asistían, si se dormían en clase (me sucedió tres veces), si no cumplían con los trabajos del curso o si estos carecían de profundidad, o si eran solo “mirones de palo”, todas estas pequeñas cosas les podían causar pequeños deméritos que disminuían su nota. Solamente en tres casos tuvimos que tomar en cuenta causas de fuerza mayor que no habíamos contemplado originalmente. Para muestra vale un botón: al año siguiente y con un grupo de alumnos totalmente diferente, “todos” estaban presentes el primer día de clase a las 2:30 P. M. en punto. Algunos llaman eso “Pasillo Express.”

Para los estudiantes y para mí las clases se hicieron muy placenteras, y egoístamente debo admitir que quizás yo haya aprendido tanto o más que ellos, aunque de cosas diferentes. Quizás la mayor dificultad que encontré en muchos de los muchachos y muchachas fue el miedo escénico a presentar en clase —para unos fue mucho más difícil que para otros— pero todos lograron engranar después de cierto apoyo metodológico, de ir adquiriendo confianza en sus facultades, y de apoyarse en el resto del equipo. Cada clase dedicábamos entre 45 minutos y una hora a estas presentaciones que los ayudaban a descubrir lagunas en su conocimiento, y a mi a detectar donde había dejado de transmitir con propiedad, o si había pasado demasiado rápido por un tema escabroso. Un aspecto importante de esa iniciativa fue que al tener que enseñar, los estudiantes verdaderamente aprendieron a aprender.



Recientemente descubrí una cita de Colin Powell, Secretario de Estado de los Estados Unidos <sup>2002</sup>, que muestra cuan humildes debemos ser los profesores:

**“QUIERO DEJAR CLARO COMO ACTUARÉ EN MI COMANDO.** Cuando discutamos sobre cosas de trascendencia lealtad significa que me den su honesta opinión, sin pensar si me puede gustar o no. Los desacuerdos en esta etapa me estimulan; pero una vez que hemos tomado la decisión, el debate termina. De allí en adelante, lealtad significa ejecutar la decisión como si fuera suya.

Si piensan que algo está mal, díganlo. Prefiero saberlo antes que después. Las malas noticias no son como el vino, nunca mejoran con el tiempo.

Si meten la pata, asegúrense de hacerlo bien la próxima vez. No pondré cara de ogro, ni mantendré agendas cultas.

Les daré lineamientos claros de lo que deseo hacer. Si no quedan claros, pregunten. Si después de una segunda o tercera explicación todavía no lo entienden, debe haber algo malo con mi transmisor, no con su receptor, no asumiré que son sordos o estúpidos.

Si alguna vez salen de mi oficina y no tienen claro lo que quiero, vuelvan a entrar y pregunten.”

Para el tercer año, ya con la experiencia adquirida el año anterior, en mi segunda materia: **Gerencia y Liderazgo**, creamos lo que llamamos “Una Experiencia de Calidad en Clase,” concepto extraído de las enseñanzas del Dr. Myron Tribus ( <http://www.mehs.educ.state.ak.us/quality/transamereduc.pdf> ) que había sido traído por nosotros a Venezuela con el apoyo de CONINDUSTRIA, y quien posteriormente dedicó toda su experiencia al sistema educativo. Myron había sido para nosotros una valiosa experiencia porque, distinto de Deming quien es muy Socrático en sus enseñanzas y a veces deja demasiadas cosas en el aire —para promover nuestra iniciativa para aprender— sus enseñanzas atacan el lado práctico sin alejarse de las bases filosóficas fundamentales ( [http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/deming\\_tribus.htm](http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/deming_tribus.htm) )

La definición de **“Una Experiencia de Calidad en Clase”**, desarrollada con los alumnos de: Sistemas de Calidad, 1 trimestre 1.999, Gerencia y Liderazgo, 2 trimestre 1.999, y Competitividad y la Gerencia del Cambio, 3 trimestre 1.999, dice así:

**LOGRAR UN APRENDIZAJE EFECTIVO**, a través de métodos que nos permitan interactuar e integrarnos, con el propósito de adquirir, incrementar y transferir conocimientos; generando así la motivación a la investigación, la alegría de aprender, y el desarrollo de las actitudes y aptitudes necesarias para nuestro crecimiento personal y profesional.

Esta definición normó nuestras actividades en las tres materias que dictamos hasta el año pasado en la Universidad, cuando la Coordinación de Ingeniería de Producción de la USB, y el Departamento de Procesos y Sistemas, declinó continuarla por razones presupuestarias.

Los muchachos tienen una facultad que no tienen los adultos y es su permeabilidad a nuevas ideas y conceptos, pero por ningún respecto podemos equiparar esto al conformismo, hubo oportunidades donde tuvimos que discutir fuertemente sobre conceptos que para ellos eran desconocidos o poco familiares, o que chocaban con sus propios paradigmas. La diversidad existente en la Universidad Simón Bolívar en ese momento: muchachos

de diversas clases sociales, religiones, tono de la piel, sitio de residencia, origen (6 profesores de la universidad asistieron a mis clases), nacionalidad (hasta 11 estudiantes europeos de intercambio nos acompañaron); pero con el denominador común que todos eran brillantes, decididos y con buena formación académica, facilitó esta experiencia.

Aunque casi todos estaban abiertos a aprender, pude palpar en carne propia lo que significaba tener que conocer profundamente la materia que debía dictar, aceptar mis errores o equivocaciones y rectificar, tener una visión clara de lo que deseábamos lograr, y saber influenciar sin manipular. Peter Senge, creador de La Quinta Disciplina comenta en su libro: **The Dance of Change** que:

**TODO APRENDIZAJE INVOLUCRA TOMAR RIESGOS.** Por ello, desarrollar la capacidad de estar abiertos al aprendizaje depende del ambiente que creamos. La “Seguridad Sicológica” depende de crear un equilibrio entre **Aspiración y Trepidación**.

La aspiración motoriza el aprendizaje —por ejemplo, el deseo de resolver temas profundos, de crear nuevas oportunidades (de negocio u otros), de atender a nuestro cliente o relacionado, de llegar más rápido al mercado con un producto sin que cueste más, de llegar a muchas más personas con una idea. Pero si la gente percibe que su reputación o su bienestar se ponen a riesgo al tener que aprender (nuevas exigencias, mayores responsabilidades), pueden hacerse reacios a continuar adelante. Igual que el muchachito que balancea su brazo izquierdo con soltura y tranquilidad porque sabe que su brazo derecho está firmemente sostenido por la mano de su madre, todo aprendizaje involucra la interacción entre tomar riesgos y sentirnos seguros.

Como fase final de esta experiencia, y con el conocimiento y el apoyo de mi Socio y amigo, Carlos Vógeler Montiel, destinamos la última clase de cada curso a desarrollar con los estudiantes su propio **Mapa Estratégico**®. Los estudiantes egresaron con una clara Visión de Futuro, identificaron los principios que valoran, conocieron sus fortalezas y descubrieron sus debilidades con la ayuda de sus compañeros; identificaron las expectativas de aquellos con quienes estaban relacionados o tenían responsabilidades: ellos mismos, sus familiares, sus profesores, su universidad, y en algunos casos las empresas donde ya se encontraban trabajando; y definieron entre dos y tres estrategias principales, que les han permitido tener un mejor control de su futuro y de lo que esperan de su vida familiar y profesional, y como llevarlas a feliz término.

**LA MAYOR RESPONSABILIDAD DE LOS PREESCOLARES, COLEGIOS, Y UNIVERSIDADES NO ES ENSEÑAR —ES ENSEÑAR A APRENDER.** Ello involucra un compromiso compartido de padres, profesores y estudiantes, pero ese compromiso necesita tener un propósito claro que todos sepamos respetar y apoyar.

Por otra parte, necesitamos hacerlo bien la primera vez, porque tenemos **una sola oportunidad**. Ningún estudiante pasa dos veces por el proceso educacional completo.

***El éxito es un Camino, ...no un Destino.***





## EN RECONOCIMIENTO A MIS ESTUDIANTES, QUE ME AYUDARON A APRENDER

### 1997-1

1. Marlene Andrade
2. Juan Carlos Gil
3. Alexander Castaño
4. Jonathan de Almeida
5. Patricia Halfen
6. María de los Angeles Lima
7. Francis Cazaux
8. Thamara Díaz
9. Juan Carlos García
10. Roberto Gustuti
11. Enrique Landaeta
12. Sonia Rivera
13. Betsy López
14. Cristina Rodríguez
15. Valeria Salerno
16. Alberto Tabja
17. Frank Franco
18. Sigfried Stolbum
19. Gustavo Caldera
20. José Pinto
21. Danila Cabrita
22. Adrián Velásquez

### 1997-2

23. Yolimar Plaza
24. Djamilia Olivier
25. Freddy Oropeza
26. Mónica Salvioli
27. Alfonso Castro
28. María Angelina Guédez
29. Lenny Blanco
30. Iván León
31. José Rondón
32. Ángel Rivero
33. Vanesa Souto
34. Myriam Correa
35. Aryelli Rodríguez
36. Adriana Albornoz
37. Héctor Larrazábal
38. Zoraida Hernández
39. Annie Stolz
40. David Martínez

### 1998-1

41. Alejandra Álamo
42. Fortunato Benarroch
43. Rafael Carrasquel
44. Mayer Cherem

45. Levy Chocrón
46. Wilder DaSilva
47. Mildred Echeverría
48. Marcos Figueras
49. Daniel García
50. Ricardo Keber
51. Andrea Martínez
52. Romer Ortiz
53. Susana Rodríguez
54. Beatriz Santiago
55. Daniela Serpa
56. Madga Uzcátegui

### 1998-2

57. Jennifer Aronov
58. Sau Mui Ng Ho
59. Arnagela Morantes
60. Rubinel Rios
61. Abraham Moskovitz
62. Romina Rosenfeld
63. Mildred Orsini
64. Julio César Acosta
65. María Alejandra Apostoli
66. Karen Coronel

### 1998-3

67. Jonnery Aldana
68. Karina Kikushima
69. Alejandro Carbon
70. Manuel Mesones
71. Andreina Delgado
72. Eliana Goncalves
73. Vladimir Holmquist
74. Marisol Mayer
75. Yubisay Mendoza
76. Paola Pérez
77. María Alejandra Mérida
78. Sheila Rivas
79. Norky Villarreal

### 1999-1

80. Jorge Alasia
81. Giorgio Carusso
82. Eliana Whanon
83. Clément Felus
84. Abraham Cohen
85. Juan C. Yacoub
86. Antoine Flamand
87. Diana Croce
88. Alexander Higuera

89. Guillermo Zedan
90. Pierre Benzacon
91. Francisco Moreno
92. Jerson Osio
93. Jerome Petit

### 1999-2

94. Cristina Barceló
95. José Barrios
96. Mariselis Trujillo
97. Karina Carrero
98. María Alejandra Curriel
99. Salomón Simkins
100. Patricia Mariña
101. Zullyn Mora
102. Raymer Pichardo
103. Freddy Rivas
104. Melissa Rivera

### 1999-3

105. Verónica Monasterio
106. Ítalo Balbi
107. María Cristina Dousdebes
108. Carolina Atias
109. José Bohórquez
110. Samuel Naierman
111. Johana Bayter
112. Marianela Díaz
113. Daniel Pasquariello
114. Oswaldo Gil
115. Mayte Pineda

### 2000-1

116. Yehimy Guerra
117. Luis A. Marti Gago
118. Valerie Wiart
119. Ana María Grande
120. Juan Carlos Zerpa
121. Luis Araujo
122. Gabriela Brito
123. Cedric Fraisse
124. Nadja Escolar
125. Elizabeth Calviño
126. Nathyuszká Canelón
127. Leanny Pizzolante
128. Gustavo García
129. Samantha Alonso
130. Eduardo Reif
131. Frederic Lefort
132. Claudia Benschmol

133. Antonio Rivas
134. Julien Besset
135. Roberto Severin
136. Álvaro Bello

### 2000-2

137. María Carolina Luces
138. Paul Benoliei
139. Ingrid Querales
140. Carlos Hernández
141. Carlos Armando Torres
142. Grecia Delgado
143. Ali Arreaza
144. Elizabeth Calviño
145. Gabriel Torrente
146. Oscar Merino

### 2000-3

147. Oksana Barráez
148. Yanixia Sánchez
149. Adriana León Troconis
150. Rafael Carrasco
151. Tahyri Coellar

### 2001-1

152. Belinda Bonazzi
153. Vicky Brito
154. María Carolina Terán
155. Marlys Urbina
156. Sandra Acosta
157. Aminta Fernández
158. Liliana Castillo
159. Ángel Moreno
160. Daniel Materassi
161. Ana Tovar
162. Emidio Fusella
163. Honneex Mendoza
164. Edith Ramírez
165. Adriana Torres

### PROFESORES

166. Aquiles Martínez
167. Carlos Pollak
168. Máximo Alfonso
169. Salvatore Giardina
170. Juan Oliveras
171. William Colmenares

### OYENTES

172. David Martínez
173. Margarita Malpica