

FASTBOOK 06

# Learning agility (Agilidad de aprendizaje)

Organizaciones del Futuro



## 06. Learning agility (Agilidad de aprendizaje)

El aprendizaje ya no termina con la escuela o la universidad. Todo lo contrario. La realidad es que hemos pasado del modelo *aprender, trabajar, jubilarse a vivir más tiempo y trabajar más tiempo*. El trabajo que hoy desempeñas puede que no exista en el futuro. La agilidad de aprendizaje es una combinación de habilidades que permite a una persona aprender, reaprender y adaptarse a situaciones cambiantes con facilidad. Hablamos de capacidad para aprender, pero también de actitud. Esta capacidad es clave para que el talento de las organizaciones esté preparado para el futuro y sean capaces de adaptarse a los cambios constantes del entorno de trabajo.

Autora: Idoia de Paz

- Objetivos: ¿qué vas a descubrir?
- ¿Qué es y qué no es learning agility?
- ¿Por qué learning agility importa en las organizaciones del futuro?
- Profundiza
- Los titulares del fastbook
- Bibliografía

# Objetivos: ¿qué vas a descubrir?



En un entorno laboral en el que los puestos de trabajo se seguirán transformando en los próximos años, en el que otros tantos no existirán y otros, por el contrario, sea crearán, se hace imprescindible desarrollar herramientas que nos permitan sobrevivir y adaptarnos al gran momento de disrupción que nos está tocando vivir. Y una de esas herramientas y actitudes clave es la capacidad de aprender de forma constante.

Eventos recientes tales como la covid-19 nos han enseñado que **las propias organizaciones, así como las personas, necesitamos responder rápido a los cambios y aprender cómo hacerlo**. Casi sin saberlo hemos aprendido de la noche a la mañana a trabajar en diferentes plataformas y realidades. Necesitamos cambiar cómo trabajamos prácticamente de un día para otro. Para ello, existen **herramientas que nos pueden servir como palancas** a la hora de surfear e incorporarnos a las constantes olas de transformación.

En este fastbook entenderemos la dimensión y el impacto que tiene el **aprendizaje constante del talento** a futuro poniendo en común estudios, datos e identificación de dimensiones clave de lo que entendemos por **learning agility**.

"La capacidad de aprendizaje es la habilidad clave. Cazamos animales aprendices."

- Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google.

# ¿Qué es y qué no es learning agility?



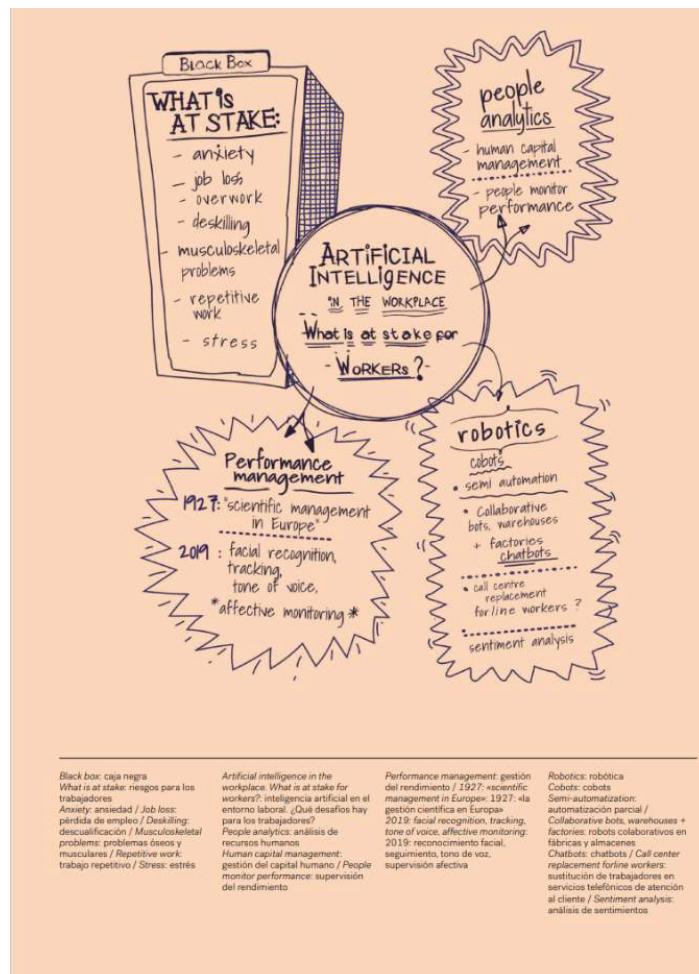
A la vista de los acontecimientos que estamos viviendo desde hace unos años, son pocas las personas y las organizaciones debidamente preparadas para la transición o reinvención necesaria y constante que tenemos por delante. Lo cierto es que antes de la covid, ya contábamos con una brecha significativa generada por la digitalización y el análisis avanzado de datos entre las habilidades que las personas poseen y las competencias que las organizaciones necesitan. Como ha pasado con otras tendencias que teníamos delante de nosotros, la pandemia nos ha dejado un panorama en el que se potencia y amplifica esta necesidad. Si bien estos desfases existentes son solo la punta del iceberg de las transformaciones que los nuevos tiempos traerán consigo.

Los autores de un estudio realizado por McKinsey, calculan que en España alrededor de 1,6 millones de trabajadores se verán empujados para 2030 a cambiar de ocupación, incluyendo 1,4 millones obligados a un cambio total de ocupación y categoría, mientras que 0,2 millones deberán mudar de trabajo sin cambiar su categoría ocupacional, una cifra que supone una revisión al alza del 7% o de 100.000 personas, respecto de las estimaciones anteriores a la pandemia.

¿De qué estamos hablando? Hay que destacar tres factores que están impulsando nuestra necesidad permanente de actualizarnos y que son los siguientes:

1

Por supuesto, hablamos de la **automatización y la inteligencia artificial (IA)**. Los avances exponenciales en estas nuevas tecnologías están cambiando la forma de trabajar, están modificando los conocimientos que necesitamos tener de forma constante, como también están poniendo el énfasis en las habilidades humanas que muchos empleados deben empezar a desarrollar para conseguir mejores resultados del binomio máquina-humano. En base a todo ello, **los puestos se transforman y lo seguirán haciendo por impacto de la tecnología**; los efectos de tal impacto no hacen más que multiplicarse. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de que los puestos se transforman? **Los puestos que sobrevivirán al futuro serán una suerte la combinación de otras cosas: inteligencia emocional, sabiduría y herramientas y creatividad**. De momento, la inteligencia artificial solo sabe analizar hechos que ya han sucedido. Por su parte, los humanos podemos ser creativos e imaginar lo que puede ser y lo que queremos que sea, no solo lo que ya ha pasado. Dado que muchos empleos están cambiando, puede que no sea una sorpresa que, según un informe reciente del Foro Económico Mundial, más de la mitad (54 por ciento) de todos los empleados requerirán un reskilling y una mejora significativos en solo tres años.



2

**Los cambios demográficos.** Como sabes, la expectativa de vida está aumentando en muchos países, a la par que la edad de retiro. Algunos de los niños nacidos en Occidente ya vivirán más de 150 años, lo que implica (entre otras muchas cosas) que dedicarán muchos más años al trabajo – y a aprender nuevas habilidades. En este punto se incluye **un efecto claro de la longevidad: el cambio de modelo de vida**, del que reflexionan Lynda Gratton y Andrew Scott en *The 100-year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. Esto es, que nuestra vida pasa de tres períodos (educación, trabajo y jubilación) a múltiples fases, donde las personas hacen cosas diferentes, alternan períodos en ocasiones y también tienen la oportunidad de entrar y salir del mercado laboral. Esto que nunca había sido posible antes, porque entrar y salir del trabajo (año sabático, por ejemplo) penalizaba, ahora es una realidad para muchas personas. Así hemos pasado del “trabajo para toda la vida” de nuestros abuelos a que la permanencia promedio de los profesionales en un empleador se ha reducido a solo 4.1 años, según una encuesta del Departamento de Trabajo de Estados Unidos. Es una filosofía muy diferente a la de nuestros abuelos, según Lynda Gratton “nuestros abuelos tenían pasados similares y su futuro era una vía muy marcada, casi única, que podían prever”. Se trataba de “elegir una vocación y trabajar toda la vida en un empleador” que prevaleció en el pasado.

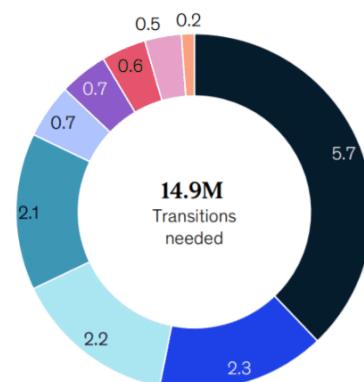
3

Y, por último, la **covid-19**. Si algo podemos decir de forma rotunda es que todos hemos aprendido algo durante esta pandemia. Quizás lo más evidente, es que **nos ha obligado a aprender mucho respecto de trabajar virtualmente**. La pandemia del coronavirus ha sido, precisamente, uno de los mayores acelerones a la popularidad del trabajo a distancia en todo el mundo. Si bien esta modalidad no nace ahora, no estaba tan ampliamente implantada en las organizaciones como ya sabíamos. Lo cierto es que cuando la pandemia no sea más que una mala experiencia pasada, **sí se mantendrán en nuestra vida algunos hábitos cotidianos y métodos que el mundo de la covid-19 transformó**. Los expertos ya nos decían meses atrás que la gente va a querer trabajar de manera distinta. En este entorno futuro cobrará aún más importancia el aprendizaje continuo con las herramientas disponibles, la actualización activa.

Ya sea por la tecnología, por los efectos de la longevidad o por el impacto de la covid, **asistimos a una necesidad global de cambiar de ocupación, de asumir nuevas funciones o simplemente reinventarse**. La gran mayoría de las personas que pueden necesitar hacer la transición a nuevas ocupaciones también pueden necesitar volver a capacitarse a nuevas categorías de ocupación. Implica en último caso aprender, o mejor dicho, no dejar de hacerlo.

Number of workers who would need to find new work within a different occupational category

Million

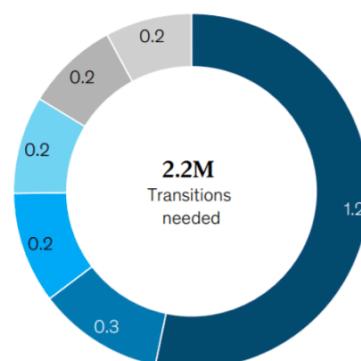


14.9M  
Transitions  
needed

- Office support
- Production work
- Customer service and sales
- Food services
- Community services
- Mechanical installation and repair
- Builders
- Educator and workforce training
- Agriculture

Number of workers who could find new work within the same occupational category

Million



2.2M  
Transitions  
needed

- Business/legal professionals
- Transportation services
- Property maintenance
- Health aides, technicians, and wellness
- Managers
- Other<sup>2</sup>

#### Example occupations

#### Number of occupation transitions estimated by 2030, thousand

Office clerks	1,050
Retail salespersons	930
Cashiers	630
Secretaries and administrative assistants	560
Welders, cutters, solderers, and brazers	240
Counter attendants	230
Insurance sales agents	190
Food servers	180
Package packers	140
Paralegals and legal assistants	140

Fuente: McKinsey Global Institute.

El concepto **organizaciones que aprenden** fue el resultado del trabajo e investigación de Peter Michael Senge. Se usa para definir a las empresas que:

- Facilitan el aprendizaje de sus profesionales.
- Lideran la empleabilidad interna.
- Tienen en su cultura corporativa el ADN de la transformación.

En la actualidad, el aprendizaje continuo o permanente es una nueva habilidad de supervivencia. Es un término que pondera la capacidad de aprender y adaptarse.

---

Según fue definido en el año 2000 por los autores Michael Lombardo y Robert Eichinger, es la habilidad y la predisposición para aprender de la experiencia y luego aplicar dicho aprendizaje para tener un desempeño exitoso bajo condiciones nuevas o inéditas.

Habilidades como la agilidad en el aprendizaje y otras que ya hemos ido identificando en los fastbooks anteriores se han convertido en recetas de éxito en el lugar de trabajo del futuro y en la herramienta que permitirá encontrar potenciales talentos y líderes en las empresas. Y es que en el futuro las organizaciones ya no perseguirán, como antaño, títulos, ni experiencias dilatadas en puestos de trabajo concretos, buscarán personas capaces de aprender de manera ágil y continuada, versátiles, con capacidad de adaptación y flexibilidad de pensamiento.

Las personas que tienen agilidad para el aprendizaje suelen ser más sociables, creativas, centradas y resistentes. Están menos interesadas en complacer a otras y no temen cuestionar las normas. Las investigaciones y publicaciones de Lombardo y Eichinger señalaron que la agilidad para aprender integra cinco grandes capacidades: agilidad mental, conciencia sobre fortalezas y debilidades, saber detectar a las personas clave en nuestro desarrollo, agilidad para el cambio y agilidad para estar enfocado a resultados.

*Learning Agility,*  
la capacidad de aprendizaje de la empresa



Agilidad mental  
Mental Agility



Conciencia de fortalezas  
y debilidades  
Self Awareness



Detectar  
personas clave  
People Agility



Agilidad para  
el cambio  
Change Agility



Agilidad para estar  
enfocado a resultados  
Results Agility

Las cinco capacidades que integran la Learning Agility.

# ¿Por qué learning agility importa en las organizaciones del futuro?



Qualentum Lab

El aprendizaje de por vida (*long life learning*) ya era una prioridad para organizaciones y gobiernos antes de la pandemia. Y ahora, a medida que entramos en una gran recesión que podría dejar en el paro a más de doscientos cincuenta millones de personas, este tema resulta más crucial que nunca. Lo cierto es que la solución no es fácil, tampoco única, por suerte. En esta reinvencción, los gobiernos jugarán un papel esencial pero, sin duda, el papel importante se deja para las empresas que deben de potenciar la preparación constante de sus propios empleados como de sus stakeholders.

Los estudios nos dicen que una de las diferencias principales entre las personas con éxito y aquellas cuya carrera profesional decae es la capacidad de las primeras de dar un sentido a sus experiencias. Si hablamos de líderes, la agilidad de aprendizaje, les permite desarrollarse de forma continua, crecer y utilizar nuevas estrategias que, a su vez, les dotará de la capacidad de afrontar problemas cada vez más complejos en sus organizaciones. Sin duda un campo necesario por explorar de las organizaciones.

Las capacidades que recoge la definición Lombardo y Eichinger son ciertamente importantes para el desarrollo de innovación y competitividad para las organizaciones. Vamos a detenernos en cada una de ellas:

## Agilidad mental

Es la capacidad para procesar información de forma rápida (captar rápido la información, datos, formas de hacer), saber entender e interpretar adecuadamente las claves de cada nuevo entorno, de la organización o grupo al que se refiere. La agilidad nos permite percibir con claridad y rapidez los aspectos críticos, las oportunidades, las amenazas, las señales débiles, los patrones, la información relevante y la que no lo es, todo lo cual sin duda es muy interesante en el momento actual y futuro de disruptión y cambio.

## **Consciencia tanto de las fortalezas como de las debilidades**

Una capacidad que implica un buen nivel de autoconocimiento y cómo aprovechar y potenciar aquello en lo que destacas, y compensar o complementar aquello que debe mejorar. Además, tienen una buena dosis de sana autocritica, se someten a una búsqueda continua de feedback y autofeedback, se autoanalizan con humildad y rigor. En este sentido y gracias a estas cualidades mantienen un buen nivel de autoeficacia.

## **Capacidad para detectar a las personas clave**

Saber qué personas nos pueden ayudar en nuestro desarrollo, acompañarnos en nuestro camino, en momentos de crisis, a visibilizarnos, a ayudarnos con un punto de vista diferente, a impulsar nuestra carrera. Por tanto, implica saber a quién acudir en cada momento y cómo desarrollar alianzas con otras personas.

## **Agilidad para el cambio**

Se refiere a la capacidad para detectar anticipadamente las señales del cambio y desarrollar las acciones necesarias para adaptarse a él. Suelen ser personas que provocan los cambios, forman parte de ellos y se sienten cómodos en esa situación.

## **Agilidad para estar enfocados a resultados**

Capacidad para tener claros los objetivos y las prioridades, para obtener los resultados deseados. Esta habilidad nos ayuda a estar enfocados, a evitar las distracciones, perseguir varios objetivos a la vez, o, si es necesario, cambiar de objetivos.

Después de conocer esto, como te imaginarás, **resulta clave para las organizaciones identificar personas con agilidad mental**. Los expertos señalan que los rasgos principales que identifican a las personas con una alta agilidad en el aprendizaje en general son:

- Buscan nuevas experiencias, retos y desafíos de los que aprender.
- Disfrutan resolviendo problemas complejos y/o nuevos, en el proceso disfrutan el camino y la propia meta por los retos asociados a estas nuevas experiencias.
- Sacan más provecho de las experiencias, entienden que son una fuente incansable de conocimiento, siempre les buscan sentido, incluso si son negativas.
- Están continuamente retándose a aprender nuevas habilidades, a experimentar, desarrollar nuevos roles. De esta forma adquieren, gracias a la interacción con otros y a su propia visibilidad, un amplio repertorio de habilidades, estilos y comportamientos.
- Buscan la diversidad y la diferencia porque la consideran una vía de aprendizaje que no se quieren perder, ya que pueden aprender más de ella que de la igualdad.
- Forman parte de los equipos o grupos y los crean, siempre que puedan ser un elemento potenciador del aprendizaje; en caso contrario, pueden considerarlos una pérdida de tiempo.
- Conciben su comportamiento como un instrumento para su crecimiento. Por eso, están dispuestos a cambiarlo si contribuye a ello, sin que afecte a su identidad, imagen o auto-concepto.

---

**Ahora que ya sabes un poco más del concepto, características e impacto de la learning agility en las organizaciones y en los propios individuos reflexiona sobre estas 7 claves pensando en tu propia situación, ¿cómo te aplican cada uno de los puntos?**

Por último, te recuerdo algo que parece muy evidente y es que **para aprender debes tener en cuenta que es imprescindible estar dispuesto a experimentar**. Los estudios nos dicen que las personas que permanecen encerradas en sí mismas, o bien se ponen a la defensiva cuando se las desafía o reciben comentarios críticos, tienden a presentar una menor agilidad para el aprendizaje. Por el contrario, y como ya hemos comentado, las personas con agilidad para el aprendizaje solicitan feedback, lo procesan y se adaptan en función de esa nueva comprensión del momento, las situaciones y los problemas.

Por su impacto e importancia para reimaginar el futuro las organizaciones y sus responsables están enfocados en la generación de entornos de trabajo que fomentan el aprendizaje de forma constante. Y es que **las organizaciones no solo tienen la oportunidad, sino la responsabilidad, de reinventar el aprendizaje para que se integre en el flujo del trabajo y la vida**. Esto es una oportunidad en sí misma.

Para ayudar a permitir la creación de estos entornos de aprendizaje constante, indicamos las siguientes recomendaciones:

- Buscar oportunidades para integrar el aprendizaje en tiempo real y la gestión del conocimiento en el flujo de trabajo.** La tecnología nos lo permite ciertamente, pues con los dispositivos móviles y portátiles conectados a la nube cada vez más omnipresentes, y la introducción de dispositivos de realidad aumentada, las organizaciones podrán explorar nuevos enfoques para el aprendizaje virtual en los que el aprendizaje ocurre a lo largo de la jornada laboral, en el momento del trabajo, en pequeñas dosis que se pueden consumir a disposición del trabajador.

- Personalizar el aprendizaje, provocando que esté más dirigido al individuo, que sea más personal y se entregue en momentos y modos convenientes para que las personas puedan aprender en su propio tiempo.** Aquí nuevamente la tecnología puede jugar un papel importante. Con un número creciente de proveedores de aprendizaje que ahora ofrecen contenidos digeribles, las organizaciones tienen la oportunidad de elaborar enfoques que permitan a sus trabajadores aprender cómo y cuándo lo consideren oportuno.
  
- Integrar el aprendizaje con el trabajo de equipos e individuos.** A medida que los equipos se vuelven más importantes en la gestión de proyectos, las organizaciones deben proveer de oportunidades de aprendizaje que apoyen precisamente a los componentes como miembros de los equipos, proporcionando contenido y experiencias específicas para el tipo de equipo y de contexto.

# Profundiza



Qualentum Lab

La agilidad para el aprendizaje resulta cada vez más importante en un mundo en constante cambio. Si quieres convertirte en un profesional más ágil para aprender, te dejo algunos consejos que te pueden ser de ayuda. En primer lugar, te recomiendo que evalúes tu nivel actual de agilidad para el aprendizaje en cada una de las cinco dimensiones que encuentras en este test para identificar qué áreas ofrecen mejores oportunidades de crecimiento personal.

## Innovar

- 
- ¿Cuestiono el orden establecido para intentar poner en práctica mejoras?
- ¿Experimento con nuevas ideas y me esfuerzo para encontrar la mejor solución para cada problema?
- ¿Intento conseguir lo mejor que tengo a mi disposición?
- ¿Elijo la solución más fácilmente accesible y paso al siguiente problema?

## Actuar

- 
- ¿Destaco los elementos más sutiles para llegar a entender mejor el problema?
- ¿Mantengo la calma cuando me enfrento a un problema o una situación estresante?
- ¿Confío en que la intuición me guíe a la solución?
- ¿Convierto el estrés en energía para hacer las cosas más rápidamente?

## Reflexionar

---

- ¿Dedico un tiempo para reflexionar de forma crítica sobre mis experiencias?
- ¿Analizo los errores del pasado para extraer enseñanzas?
- ¿Paso rápidamente de una tarea a otra con el fin de lograr llevar más a cabo?
- ¿Paso página rápidamente de mis errores para centrarme en el siguiente desafío?

## Arriesgar

---

- ¿Me ofrezco a realizar tareas poco definidas, nuevas o problemáticas?
- ¿Disfruto luchando para resolver un problema complicado?
- ¿Asumo desafíos en los que sé que podré tener éxito?
- ¿Disfruto manejando una máquina bien engrasada?

## Defenderse

---

- ¿Considero cuál ha sido mi papel en los éxitos y en los fracasos?
- ¿Solicito feedback porque lo necesito?
- ¿Me atribuyo los éxitos y pongo rápidamente excusas en los fracasos?
- ¿Escucho las opiniones porque otros me las quieren ofrecer?

Hacerse preguntas provocadoras de forma constante: ¿Qué he hecho? ¿Qué resultados he obtenido con lo que he hecho? ¿Cómo de cerca están los resultados obtenidos con los esperados? ¿Qué he tenido que enfrentar o superar? ¿Cómo lo he hecho? ¿Qué he aprendido? ¿Qué me está impidiendo avanzar? ¿Cómo puedo superarlo? ¿Qué me está funcionando bien?

# Los titulares del fastbook



Podríamos resumir lo visto en este fastbook en una serie de titulares que es importante tener en mente de cara seguir profundizando en el entendimiento de la capacidad de learning agility. Por tanto, te recuerdo que...

1

Ya sea por la tecnología, por los efectos de la longevidad o por el impacto de la covid asistimos a una necesidad global de cambiar de ocupación, de asumir nuevas funciones o simplemente reinventarse.

2

El aprendizaje continuo o permanente es una nueva habilidad de supervivencia. Es un término que pondera la capacidad de aprender y adaptarse.

3

Según fue definido en el año 2000 por los autores Michael Lombardo y Robert Eichinger, es la habilidad y la predisposición para aprender de la experiencia y luego aplicar dicho aprendizaje para tener un desempeño exitoso bajo condiciones nuevas o inéditas.

4

Nuestra capacidad para aprender y adaptarnos continuamente determinará nuestro grado de progreso o prosperidad en este mundo turbulento de hoy.

---

**Piensa en algún titular más y contesta a las siguientes preguntas:**

- **¿Qué es lo que más te ha llamado la atención?**
- **¿Qué te llevas? Resúmelo en un titular.**

# Bibliografía



- 
- *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, de Lynda Gratton & Andrew Scott.
  - *The future of work after COVID-19*.
  - *La educación para la futura economía digital* por Nancy W. Gleason, BBVA.
  - *Sobre la agilidad para el aprendizaje* por Adán Mitchinson y Robert Morris, CCL.

¡Enhорabuena! Fastbook superado



[Qualentum.com](http://Qualentum.com)