

Tema 1. Técnicas para desarrollar competencias: Modelo 70:20:10

Introducción



Miranda se desempeña como consultora de ventas dentro del equipo comercial de una importante organización. Es una profesional capaz, experimentada y apasionada por su trabajo. Ella aspira a ocupar altas posiciones directivas. Ha ganado cuentas importantes para la empresa, y es valorada por sus contribuciones. Sin embargo, en sus evaluaciones de 360°, hay comentarios de parte de los clientes acerca de su comunicación agresiva, y estilo dominante en las negociaciones.

Por sugerencia de su supervisor, el equipo de Capital Humano envió a Miranda a un curso en línea de Comunicación Asertiva, el cual aprobó con un 100%. Todos en el equipo estaban satisfechos con este resultado.

El día de hoy se recibió una queja del cliente de la cuenta más grande que maneja Miranda. El supervisor ha llamado enojado al departamento de Formación y Desarrollo diciendo que el curso "no sirve", pues la situación solo ha empeorado. Todos están confundidos y no entienden qué pudo haber pasado.

¿Has pasado alguna vez por una situación como esta? ¿Te has preguntado por qué algunas acciones de capacitación funcionan con unas personas y con otras no?

En este tema podrás conocer cuáles son las mejores modalidades de desarrollo de competencias existentes, utilizando el Modelo 70:20:10.

Explicación

El mundo actual en el que se desarrolla el mercado laboral está en constante dinamismo. La Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la automatización y la digitalización, exige continuamente nuevas competencias y habilidades, mientras que muchos trabajos tradicionales están desapareciendo o perdiendo terreno.

Existe una demanda cada vez mayor por parte de las empresas e instituciones de colaboradores altamente calificados, con deseos de aprender y preparados para crecer junto con la organización. Las personas son importantes para las empresas en la medida en que pueden generar valor, y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño. Es por ello por lo que las organizaciones exitosas guían el desempeño y el desarrollo de competencias de sus colaboradores de manera efectiva.

Por otro lado, los profesionales de hoy también son exigentes. Las distintas generaciones, especialmente los Millennials y Centennials, consideran las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo como elementos esenciales de satisfacción laboral. Esto significa que tanto las organizaciones como los colaboradores se benefician del desarrollo de competencias.

Pero ¿a qué se refiere el término desarrollo por competencias?

De manera directa, puede decirse que es la práctica de desarrollar una o varias competencias de una manera específica y en una dirección particular. Ampliando sobre el verbo desarrollar, se incluye:

- Mejorar o fortalecer las competencias existentes.
- Agregar nuevas competencias a su repertorio profesional.

En la metodología de desarrollo por competencias existe un soporte estructural y dinámico que le permite al personal clave desarrollarse con innovadoras y específicas acciones de aprendizaje, sobre todo en proyectos identificados como estratégicos para las distintas líneas de negocio. **Integra un conjunto de herramientas y productos que permiten contar con una solución integral, orientada al desarrollo óptimo de capacidades y talento clave del personal en la organización** (Villegas, 2018).

Las necesidades de aprendizaje de los empleados cambian constantemente, y es crucial asegurarse de que obtengan lo que necesitan para desempeñarse mejor. En medio de profundas transformaciones globales del mundo contemporáneo, en medio de las cuales se está reformulando el universo del trabajo, es fundamental impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo, sin dejar de lado los resultados y la productividad. Esta es la base del modelo 70:20:10.

El Modelo 70:20:10

Es un enfoque desarrollado para **ayudar a las personas y las organizaciones a desempeñarse a la velocidad de los negocios**. Es una visión fundamentalmente diferente del trabajo, el desempeño y el aprendizaje en el siglo XXI.

La implementación del modelo 70:20:10 generará un impacto real en el negocio, al ajustar el enfoque organizacional desde el desarrollo exclusivo de soluciones de aprendizaje formal, hasta la integración del aprendizaje en el flujo y la dinámica de trabajo.

Basado en el principio de que:

- El 70 por ciento del aprendizaje proviene de la experiencia, la experimentación y la reflexión.
- El 20 por ciento se deriva del trabajo con otros.
- El 10 por ciento proviene de intervenciones formales y soluciones de aprendizaje planificadas.



Imagen tomada para fines educativos de: Escorcía, Neira L. (2014). *Modelo para el aprendizaje y desarrollo 70:20:10*

El modelo de aprendizaje 70:20:10 fue originalmente desarrollado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo (1980s) en el Centro para Liderazgo Creativo (*Center for Creative Leadership*). Posteriormente fue dado a conocer de forma masiva, a través de los esfuerzos de Jay Cross, un experto en aprendizaje, a principios de los años 2000s, así como por Charles Jennings con la creación del Instituto 70:20:10.

Las proporciones 70:20:10

El modelo lleva implícita la propuesta de pasar de una formación pasiva o receptiva, a una formación vivencial, con un fuerte componente de aprendizaje en el hecho de trabajo (*on-the-job*), y a través de la interacción con otros en su lugar de trabajo (70:20), ya que es donde transcurre la mayor parte del tiempo de las personas y por lo tanto donde tienen mayores oportunidades de aprender más. La proporción del 70:20:10 es una referencia.

El aprendizaje estructurado sigue siendo importante, pero no es la única forma, ni siquiera la forma principal en que las personas alcanzan altos niveles de rendimiento.

En general, las personas aprenden menos en experiencias de entrenamiento formal. Sin embargo, algunas profesiones lo necesitan; por ejemplo, los abogados deben aprender leyes, jurisprudencia y normativas. Tal vez 30% de su aprendizaje sea en la enseñanza formal, 60% es aprendiendo de los abogados principales, y 10% es en el trabajo.

"El modelo 70:20:10 es una metáfora práctica que ilustra el hecho de que la gente en el siglo XXI aprende donde sea y cuando sea, principalmente de su trabajo y a través de otros". (Arets et al, 2016)



Sin embargo, el mundo laboral siempre activo utiliza la tecnología para vincular la vida, el trabajo y el aprendizaje y, por lo tanto, para aprender de manera continua y bajo demanda. Es un hecho que hoy en día la gente aprende en línea, de manera remota, a cualquier hora y de manera continua, con el uso de tecnología, los motores de búsqueda y las redes sociales.

El **propósito** del Modelo 70:20:10 es **fortalecer la sinergia entre el aprendizaje y el trabajo**, por lo que las soluciones al 70, 20 y 10 se refuerzan mutuamente.

La proporción o fórmula específica (70:20:10), con cualquier persona, compañía o situación particular variará dependiendo del ambiente de trabajo, y los resultados organizacionales requeridos.

Nuevos roles y mentalidad para el área de Capital Humano

Naturalmente, la aplicación de este modelo supone un cambio fundamental en la función de Capital Humano, y sin duda, en los profesionales de Aprendizaje y Desarrollo (L&D), especialmente si traían un enfoque centrado en la formación, en cuanto a los roles, funciones y procesos de la gestión de la experiencia, que implica pasar de:

- Mantener un catálogo de cursos.
 - Diseñar materiales estructurados.
- 
- Gestionar entornos de aprendizaje.
 - Apoyar experiencias de trabajo.

Para los profesionales del A&D, eso indica que es momento de reinventar sus funciones y de comprender que el aprendizaje informal importa más que el formal. La capacitación por sí sola no puede resolver cada uno de los problemas de desempeño (Arets et al, 2016).

Cinco nuevas funciones

Los profesionales del A&D tienen la oportunidad de aumentar su impacto en el negocio, al favorecer un enfoque holístico de aprendizaje continuo en el lugar de trabajo.

En vez de crear cursos para abordar cada problema, deben apoyar la enseñanza en su sentido más amplio. Centran los objetivos de aprendizaje de los colaboradores en mejorar el desempeño empresarial.

Para ello **diseñan sistemas de enseñanza y apoyo del desempeño a través de un proceso de vinculación de la cadena 70:20:10**, mediante el uso de comunidades en línea y contenido curado en el contexto adecuado, para lograr continuidad en la ejecución progresivamente efectiva.

Algunos ejemplos de lo que pueden hacer los profesionales del área de A&D son:



Al 70%: crear de herramientas y recursos que los colaboradores consulten durante su flujo de trabajo, justo a tiempo (*just-in-time*) y en las cantidades adecuadas, y entregándolo en el lugar que ocupa el empleado, ya sea en su hogar o en su lugar de trabajo.

Al 20%: diseñar sistemas de apoyo y soluciones de aprendizaje social, así como los incentivos para colaborar, comunidades de profesionales, recursos de orientación y otras herramientas.

Al 10%: diseñar soluciones de capacitación con el modelo 4C de comunidades en línea, contenido curado, el contexto adecuado y la continuidad de la enseñanza.

En el pasado, el aprendizaje y desarrollo diseñaba la capacitación para transmitir conocimiento explícito, es decir, hechos y cifras. El enfoque contemporáneo es ajustar la enseñanza al "cómo".

Para esto, los profesionales del aprendizaje y desarrollo deben reorganizarse en cinco funciones clave para poner en práctica la estrategia 70:20:10 y **satisfacer las necesidades mejora en el desempeño** de los colaboradores de su empresa.

Los programas 70:20:10 exitosos mejoran el desempeño y disminuyen los costos. Más aprendizaje informal implica menos capacitación formal y ahorros sustanciales.



Las 5 funciones y roles del profesional de Aprendizaje & Desarrollo (A&D) para repensar, ampliar el alcance y aumentar el valor del aprendizaje.

Rol del Profesional de A&D en la optimización del desempeño	Funciones principales
El Detective	<ul style="list-style-type: none">• Localiza y analiza problemas.• Su objetivo es dar con las necesidades de la empresa y los objetivos claros a alcanzar.• Identifica procesos y resultados amplios, es decir, las cosas importantes que deben ocurrir para alcanzar el resultado deseado.• Divide los procesos en tareas y pasos, considerando cómo puede ayudar a los empleados a ejecutar esas tareas, ya sea por medio de una capacitación formal, aprendizaje en el puesto o social, o ayuda al desempeño.• Identifica las tareas que pueden cerrar las brechas de desempeño y alcanzar los objetivos.• Revisa y clasifica los obstáculos a un desempeño excelente en tareas cruciales.
El Arquitecto	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza los mejores principios para diseñar procesos, según los objetivos prioritarios, las brechas y los obstáculos descubiertos.• Fundamenta su diseño sacando provecho a los datos obtenidos sobre lo hacen de manera diferente los colaboradores de alto desempeño.• Diseña el programa, integrando el modelo 70:20:10; hace el armado de lo que necesita realizarse en cada bloque de tiempo a dedicarle.• Crea las herramientas con la tarea en mente; cada herramienta debería apoyar un mejor desempeño en al menos una tarea crucial.• Produce indicadores, herramientas, plataformas, enlaces tecnológicos.• Se enfoca más en el "cómo" lo harán, que en el "qué".
El Maestro Constructor	<ul style="list-style-type: none">• Toma el diseño del Arquitecto y trabaja con los clientes para crear soluciones.• Combina el aprendizaje formal con lo informal en sus construcciones desarrollando soluciones 70:20:10 que combinen enseñanza y trabajo.• Trabaja con líderes y grupos de interés para identificar lo que necesitan los colaboradores y prefieren con base en sus estilos de aprendizaje.• Prueban sus modelos a pequeña escala, alentando a los demás a ponerlos en práctica, experimentar y reflexionar sobre el uso de las nuevas herramientas y técnicas.• Buscan retroalimentación continua sobre las soluciones diseñadas y obtienen la colaboración de sus clientes y demás grupos de interés.• Comprueba que las soluciones creadas alcanzan los resultados requeridos.• Inspiran una práctica de aprendizaje y mejora continua.
El Transformador	<ul style="list-style-type: none">• Gestiona el proceso de cambio dentro del equipo y con la organización, utilizando metodologías propias para manejar la transformación.• Pone en marcha las propuestas del Constructor y las integra a la cultura empresarial.• Trabaja junto a los líderes de área para implantar el modelo eficazmente, y construye puentes para superar los obstáculos.• Retorno de la inversión, incluyendo qué competencias nuevas han ejecutado de una manera orientada a los resultados, coherente con el proceso 70:20:10.• Mide resultados; arma una red de apoyo y de monitoreo permanente.• Asegura que la empresa logre los beneficios a través de la mejora continua.
El Observador (Contralor)	<ul style="list-style-type: none">• Es quien da seguimiento y mide los resultados concretos del programa de aprendizaje.• Prepara informes y conclusiones, mide la satisfacción del colaborador, el retorno de la inversión, incluyendo qué competencias nuevas han integrado los colaboradores al 70% del tiempo.• Evalúa e informa sobre el avance del programa en periodos cruciales.• Analiza los datos y retroalimenta al sistema para la mejora continua.

Tabla 1. Resumen de roles y funciones de los promotores del desempeño extraordinario en las organizaciones (2022). Creación propia.

Ventajas del modelo 70:20:10

Algunas de las principales que pueden mencionarse son:

- Es un modelo multi-recursos y mixto (*blended*), por lo tanto, **combate la fatiga del aprendizaje** que se produce cuando se usa un único recurso o canal. Por ejemplo, el síndrome de "me quedan 100 páginas por leer" o "20 videos por ver".
- Promueve una **cultura de colaboración** en sentido amplio, al fomentar la compartición de información, mejores prácticas, retroalimentación, consejos o asesoría; incluso más allá de las estructuras naturales de equipos o departamentos.
- Es un modelo **ágil y flexible**, que se corresponde bien con los conceptos de aprendizaje continuo y justo a tiempo (*just-in-time learning*).
- Supera el modelo tradicional de educación en aula "lección-evaluación", en favor de un modelo de aprender practicando, **superando retos**.
- Mejora la capacidad de la organización para **adaptarse al cambio, fortalecer su ventaja competitiva** y retener al talento.

Cierre

En los tiempos actuales, los métodos tradicionales de entrenamiento y capacitación no funcionan, y es posible que nunca hayan sido totalmente efectivos para todos puestos de trabajo. Un método de aprendizaje y desarrollo de competencias efectivo debe ser mixto, e integrar de manera continua la dinámica y flujo de trabajo habitual del colaborador, la interacción con sus colegas y asesores, además de cursos y autoestudio.

El Modelo 70:20:10 busca transmitir el aprendizaje según la fórmula: 70% de aprendizaje en el trabajo, 20% a través de otras personas y un 10% del aprendizaje por medio de la formación o capacitación formal. Lo que se promueve es un enfoque integral y holístico que posicione al aprendizaje como una dinámica continua, habitual e integrada en el lugar de trabajo.

Esto representa una gran oportunidad para los profesionales del área de Aprendizaje y Desarrollo (A&D) de repositionarse como promotores del desempeño superior en todos los niveles de la organización. Para ello deben reorganizarse en cinco funciones clave y diferenciadas para poner en práctica la estrategia 70:20:10.

"Escucho y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo"

~Confucio

Referencias bibliográficas

- Arets, J., Jennings, C., Heijnen, V. (2016). *702010: Hacia el 100% de desempeño* (702010: Towards 100% Performance). Suttle Media©
- Escorcía, Neira L. (2014). *Modelo para el aprendizaje y desarrollo 70:20:10*. Ciyasempresa [Página web], <https://vicmanbeltran.wixsite.com/cyasempresa/single-post/modelo-para-el-aprendizaje-y-desarrollo-70-20-10>
- Hernández Villegas, G. (2018). *La metodología de desarrollo por competencias; factores de éxito y beneficios para el sector hidrocarburos*. Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/blogh/sector-energetico-en-rh/>
- The Insights Group Ltd. ©, (2021). Learning and development trends in 2021. Whitepaper.
- Rudy, Bruce C. (2022). *Building Learning into Your Employees' Workflow*. Harvard Business Review.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender los fundamentos del Modelo 70:20:10 y sus principios que lo sustentan.
- Identificar los nuevos roles y funciones de los profesionales del área de A&D.
- Identificar las ventajas de implementar una estrategia de desarrollo de competencias utilizando el Modelo 70:20:10.

"Tecnilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen licencia o de patrocinio".