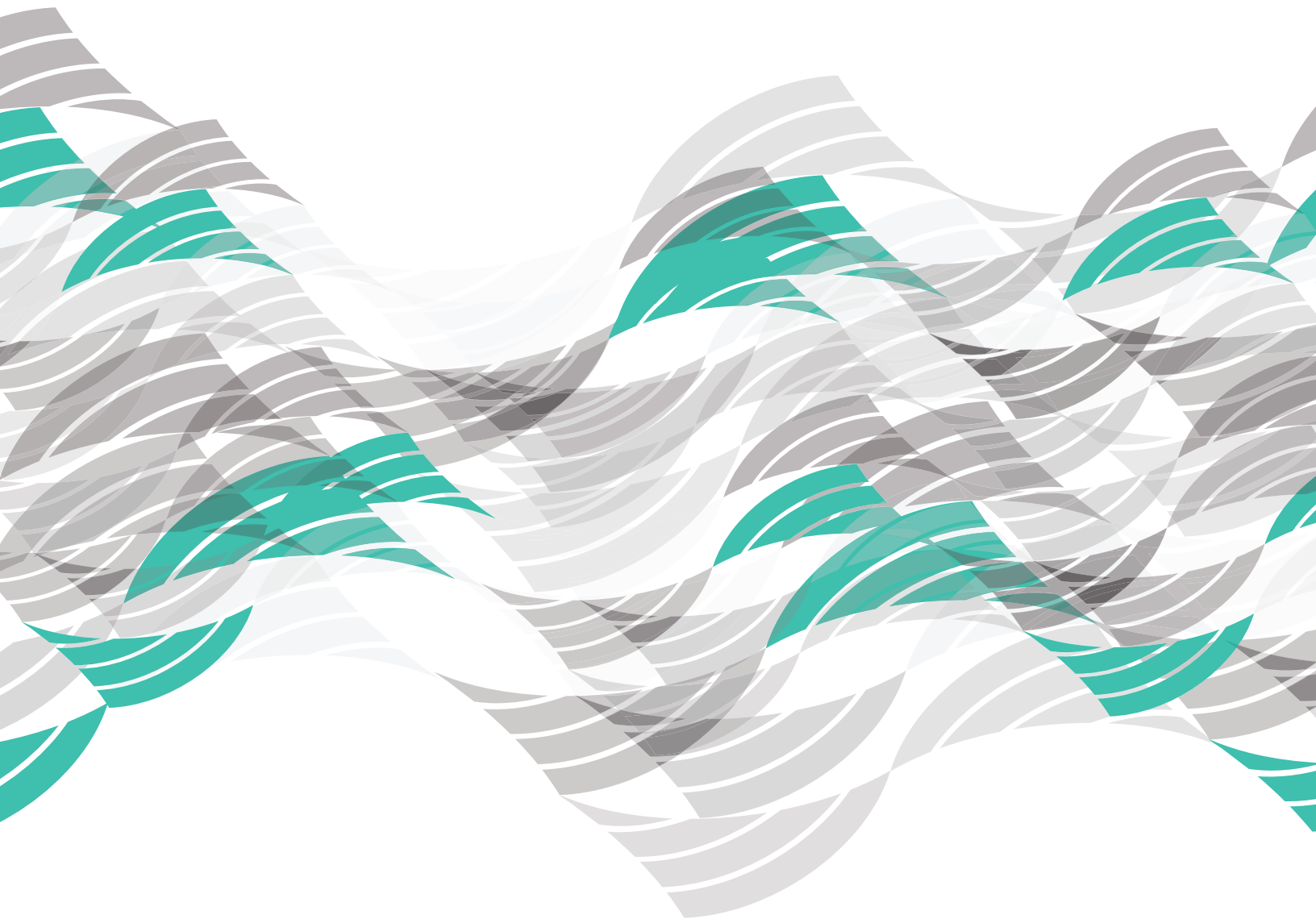


LIBRO BLANCO

Sobre la agilidad para el aprendizaje

Por: Adán Mitchinson y Robert Morris





Índice

Presentación	1
¿Qué es la agilidad para el aprendizaje?	2
Exploración de los factores evaluables de la agilidad para el aprendizaje	3
La agilidad para el aprendizaje en el trabajo	5
Consejos y sugerencias para ser más ágil para aprender	8
Ejemplo de agilidad para el aprendizaje	11
Conclusión	12
Acerca de esta investigación	13
Otras lecturas y recursos	16
Acerca de los autores	17



Presentación

En tiempos de cambio, los líderes deben ser más ágiles que nunca. Se requiere flexibilidad y agilidad para adaptarse a nuevas estrategias empresariales, trabajar con distintas culturas, tratar con equipos virtuales temporales y hacerse cargo de nuevas tareas. Pero, ¿qué significa ser «ágil»? ¿Es algo que se le da mejor a unos líderes que a otros y,

en tal caso, cómo consiguieron esa cualidad los primeros? Los investigadores del Center for Creative Leadership (CCL®) y del Teachers College, de la Universidad de Columbia, han estudiado estas cuestiones y han llegado a algunas conclusiones importantes para aquellos líderes que deseen prosperar en estos agitados tiempos.

En este estudio aprenderá a:

Innovar: No temen desafiar el orden establecido.

Actuar: Mantienen la calma ante la dificultad.

Reflexionar: Dedicar un tiempo a reflexionar sobre sus experiencias.

Arriesgar: Se ponen deliberadamente en situaciones difíciles.

Defender: Se abren fácilmente a aprender y resisten la tentación de ponerse a la defensiva ante la adversidad.

De estas cinco facetas relativas a la agilidad para el aprendizaje, la de asumir riesgos es la que, de forma repetida, los líderes consideran más difícil de poner en práctica en sus respectivas organizaciones.

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 conductas propias de personas con agilidad para el aprendizaje son valoradas por los demás; los directivos parecen apreciar a aquellos que se muestran menos a la defensiva y abiertos a los comentarios; los compañeros y subalternos parecen valorar a los más reflexivos y dispuestos al cambio.

¿Qué es la agilidad para el aprendizaje?

Una característica fundamental del liderazgo es la capacidad de estar abiertos a nuevas formas de pensar y de seguir adquiriendo nuevas habilidades continuamente. **Sabemos desde hace tiempo 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.**

Las investigaciones de CCL nos muestran que los líderes que se niegan a abandonar los patrones de comportamiento arraigados o que no son capaces de ver los matices de las distintas situaciones tienden a fracasar, mientras que los líderes de éxito continúan desarrollándose en su trabajo. Ahora sabemos que estos líderes de éxito tienen agilidad para el aprendizaje, es decir, que muestran voluntad y la capacidad de aprender a lo largo de toda su trayectoria profesional, o incluso de toda su vida.

Este conocimiento ha revolucionado la forma en que entendemos el potencial de liderazgo. En el pasado, tratábamos de predecir el potencial de éxito futuro de un individuo en función exclusivamente del rendimiento pasado y las capacidades y habilidades demostradas. Sin embargo, este enfoque es intrínsecamente imperfecto. Los estudios nos demuestran que necesitamos contar con actitudes distintas para los distintos niveles de una organización, porque lo que resulta efectivo en un nivel no necesariamente conduce al éxito en el siguiente. Además, la velocidad de cambio dentro de las organizaciones es mayor que nunca; y es por ello que los líderes deben adaptarse constantemente. Al hablar de la cuestión del potencial a largo plazo, el conjunto de habilidades que tenga una persona en el momento actual resulta de importancia menor si lo comparamos con la capacidad de aprender nuevas

materias, habilidades y comportamientos, elementos estos que le permitirán responder a desafíos futuros.

En consecuencia, nuestra mirada debe dirigirse a la búsqueda y el desarrollo de personas que, de forma repetida, sean capaces de prescindir de habilidades, puntos de vista e ideas que ya no sean pertinentes y aprender otras nuevas que sí lo sean.

Aunque nuestra comprensión de la agilidad para el aprendizaje está creciendo (véanse ejemplos en la sección Otras lecturas y recursos), la investigación está todavía en sus inicios y hay mucho trabajo por delante. **Es imprescindible que sigamos ampliando nuestra comprensión del concepto y pongamos más luz en la idea de agilidad para el aprendizaje, en cómo puede medirse y qué es lo que diferencia a las personas ágiles para aprender de las demás.** En última instancia, este trabajo ayudará a los profesionales a evaluar, seleccionar y desarrollar mejor el talento de alto potencial en sus respectivas organizaciones. Y gracias a una mejor comprensión de los comportamientos que favorecen la agilidad para el aprendizaje, las personas podrán desplegar todo su propio potencial de liderazgo.

Los investigadores del Teachers College, de la Universidad de Columbia, han trabajado durante dos años en una iniciativa (Learning Agility Initiative -LAI), con la misión de incrementar el conocimiento relativo al comportamiento de las personas con agilidad para el aprendizaje en el trabajo. La colaboración actual con el Center for Creative Leadership es una parte de esta iniciativa más amplia.

Exploración de los factores evaluables de la agilidad para el aprendizaje

Nuestros estudios suscriben la idea de que la agilidad para el aprendizaje es una mentalidad, con su correspondiente conjunto de prácticas, que permite a los líderes 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. El equipo de investigación del Teachers College, de la Universidad de Columbia, ha

creado un Inventario de evaluación de la agilidad para el aprendizaje (LAAI en sus siglas en inglés), para medir lo que creemos que son los cinco factores principales que determinan la agilidad para el aprendizaje. De estos cinco factores, hay cuatro que promueven la agilidad de una persona para aprender (innovar, actuar, reflexionar y arriesgar) y uno que la frustra o impide (defenderse). Sigue una breve descripción de cada factor.



«Facilitadores» de la agilidad para el aprendizaje



Innovar

El primer componente de la agilidad para el aprendizaje implica cuestionar el orden establecido y desafiar formas de pensar tradicionales con el fin de descubrir formas nuevas y originales de hacer las cosas. Esto requiere que uno tenga nuevas experiencias que faciliten una nueva perspectiva y la oportunidad de incrementar nuestra base de conocimientos para entender las cosas. Las personas con una gran agilidad para el aprendizaje generan nuevas ideas gracias a su capacidad de analizar los problemas desde distintos ángulos.



Actuar

El aprendizaje a partir de la experiencia se produce sobre todo cuando intentamos superar un problema desconocido. Sin embargo, para poder aprender de esos retos, la persona debe ser capaz de mantenerse presente e implicada, gestionar el estrés que conlleva la ambigüedad y, por último, adaptarse rápidamente para conseguir resultados. Para ello se requieren grandes dotes de observación y de escucha, así como la capacidad de procesar los datos con rapidez. Eso permite a las personas con gran agilidad para el aprendizaje adquirir nuevas habilidades con mayor rapidez y lograr un mejor rendimiento que sus colegas menos ágiles.



Reflexionar

El simple hecho de vivir nuevas experiencias no garantiza que se vaya a aprender de ellas, y parece que las personas con agilidad para el aprendizaje son conscientes de ello. Siempre solicitan la opinión de los otros y centran su energía en procesar la información para llegar a comprender mejor sus propias suposiciones y comportamientos. Estas personas llegan a alcanzar un mayor conocimiento de sí mismas, de los demás y de los problemas.



Arriesgar

Otra característica fundamental de la agilidad para el aprendizaje es la de aventurarse hacia lo desconocido y «lanzarse a la piscina» para probar cosas nuevas. Las personas con agilidad para el aprendizaje son innovadoras, atrevidas y se sienten cómodas asumiendo riesgos progresivos; esto es, riesgos que traen oportunidades, no emociones fuertes. Se ofrecen como voluntarias para asumir tareas o puestos en los que el éxito no está siempre garantizado y, en realidad, existe la posibilidad de fracasar. Las personas con agilidad para el aprendizaje aprenden continuamente y ganan más seguridad en sí mismas saliendo de su zona de confort, lo que lleva a un ciclo de éxitos permanentes.

«Trabas» a la agilidad para el aprendizaje

CCL lleva años interesándose por los comportamientos que llevan a las personas a no ascender o a estancarse profesionalmente durante largos períodos de tiempo. Llamamos a estos comportamientos «trabas». Con respecto a la agilidad para el aprendizaje, hay una traba que impide aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se presentan.



Defenderse

Para aprender, es imprescindible estar dispuesto a experimentar. Por lo tanto, no nos sorprendió averiguar 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. 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. Hemos incluido este aspecto en nuestra evaluación porque las personas con más éxito ganan seguridad en sí mismas con cada logro, pero también se arriesgan a cerrarse al feedback de los demás. Para evitar este comportamiento involuntario y destructivo, hay que evaluar y comprender la actitud defensiva junto a los comportamientos positivos asociados a la agilidad para el aprendizaje.

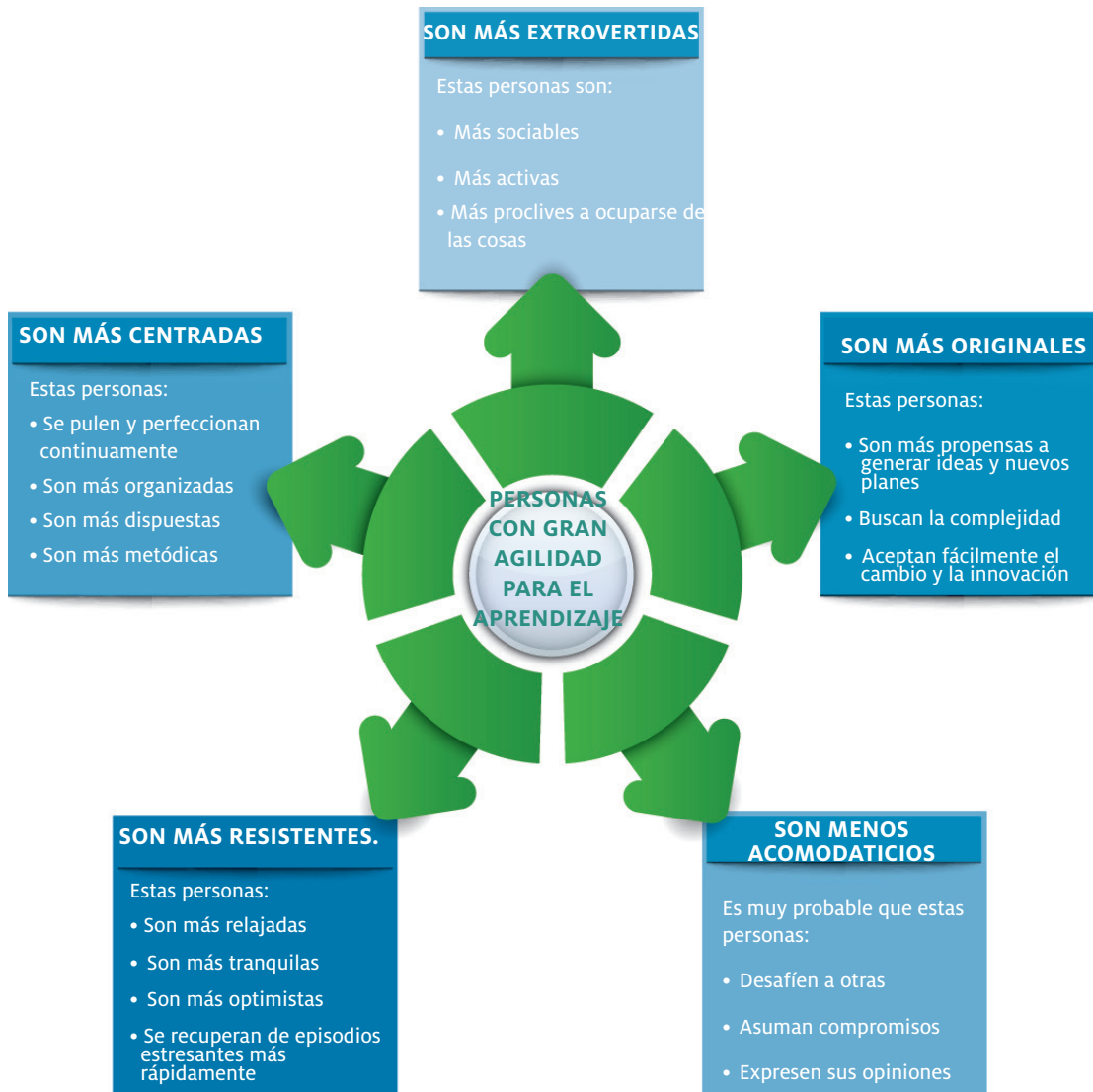
Cada una de estas facetas proporciona información sobre el tipo de comportamientos y acciones que emplean las personas con gran agilidad para el aprendizaje. Las personas con agilidad para aprender buscan oportunidades de crecimiento y son capaces de procesarlas para aprender. Se muestran abiertas a nuevas experiencias, buscan motivaciones y están dispuestas a adoptar nuevas ideas y cuestionar las «normas». Además, son capaces de permanecer en su sitio en situaciones difíciles, actuar y adaptarse «sobre la marcha». **Por último, las personas con agilidad para el aprendizaje entienden que no basta solo con vivir una experiencia para aprender; dedican el tiempo necesario para reflexionar, tratando de entender por qué suceden las cosas, además de lo que ya sucedió.**

Es importante reconocer que, si bien cada uno de estos factores es significativo, no es probable (o quizás incluso deseable) que una persona exhiba todos ellos de forma simultánea. No obstante, creemos que las personas deben contar en su haber con todos estos elementos para ser consideradas ágiles para aprender.

La agilidad para el aprendizaje en el trabajo

Parte de la amplia *Learning Agility Initiative* (Iniciativa por la agilidad para el aprendizaje), que se lleva a cabo en colaboración con CCL, se dedica a comprender cómo se comportan las personas con gran agilidad para el aprendizaje en su trabajo. Una de las cosas que hicimos fue comparar las respuestas de cada persona, en un cierto número de evaluaciones psicológicas habituales, con las respuestas obtenidas en el Inventario de evaluación de agilidad para el aprendizaje (LAAI).

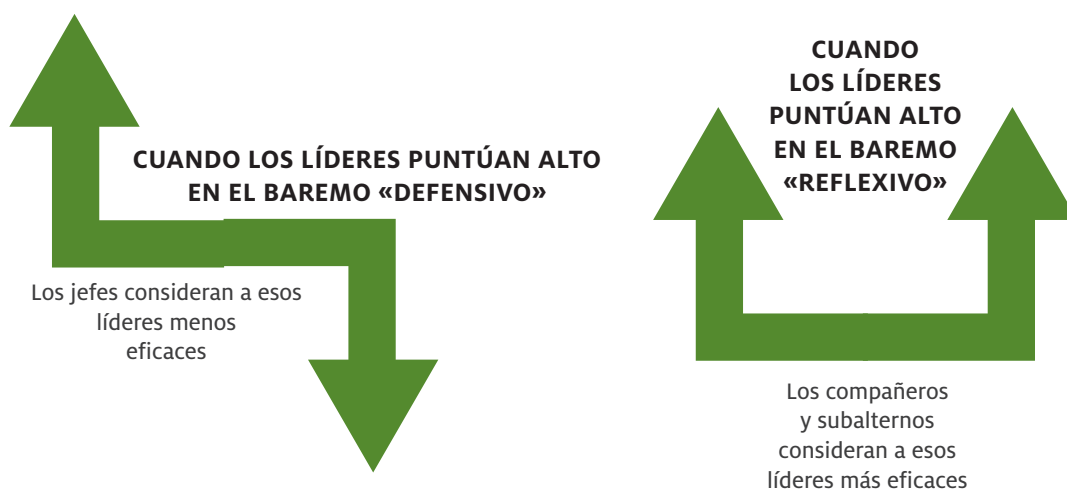
Al igual que en investigaciones anteriores, no hemos encontrado ninguna diferencia significativa por sexo, edad o puesto en la organización en las puntuaciones relativas a la agilidad para el aprendizaje. Sin embargo, al explorar la relación entre las puntuaciones de los líderes en el LAAI y la evaluación de personalidad del WorkPlace Big Five Profile™, hemos comenzado a ver las diferencias que muestran en el trabajo, las personas con agilidad para el aprendizaje con respecto al resto de la población. Las personas con una gran agilidad para el aprendizaje (esto es, personas con puntuaciones altas en los cuatro factores «facilitadores» y una puntuación baja en el factor de «traba») tienen más probabilidades de tener los rasgos siguientes:



Nuestros estudios sugieren que las personas con gran agilidad para el aprendizaje adoptan ciertas conductas determinadas. Aunque estas conductas puedan ser más fáciles de adoptar para algunas personas, por su propia personalidad, es importante destacar que cualquier persona, con la práctica y esfuerzo suficientes, puede emplearlas. Nuestros resultados sugieren que las personas con agilidad para el aprendizaje son elementos muy activos en la organización, son sociables y activas, generan nuevos planes e ideas, son perfeccionistas metódicas y no temen cuestionar a otros o expresar sus opiniones. Además, las personas con agilidad para el aprendizaje parecen que son más resistentes, en general más tranquilas y relajadas que sus colegas y esto sugiere que estas personas no solo buscan situaciones nuevas y motivantes que les puedan servir de experiencias de aprendizaje, sino que gestionan estos retos de forma

efectiva y, de hecho, aprenden. **Colocarse uno mismo en un entorno difícil es una cosa, pero ser capaz de manejar el estrés que genera tal situación es otra muy distinta.** Este último componente de la agilidad para el aprendizaje será probablemente más difícil de desarrollar para algunos, pero se debe encontrar una manera de hacerlo para poder ser considerado ágil para aprender y eficaz como dirigente.

Un análisis global de los resultados de los líderes que hemos estudiado indica que la agilidad para el aprendizaje influye en la forma en que otros perciben a estos líderes. Explicado brevemente, los datos sugieren que el comportamiento defensivo está relacionado con la manera en que somos evaluados por nuestros jefes, mientras que el comportamiento reflexivo puede afectar a nuestra evaluación por parte de compañeros y subalternos.



Encontramos una relación entre las autocalificaciones de las personas sobre su actitud defensiva y la puntuación de sus jefes sobre su eficacia. **Más concretamente, las personas con actitud defensiva eran calificadas con frecuencia como menos eficaces por sus jefes en diversas competencias, como tener conciencia de sí mismo, comunicación, capacidad para responder a la complejidad, capacidad de adaptación y capacidad para cumplir con los objetivos del negocio.** Encontramos una relación similar en las calificaciones de compañeros y subalternos, para los que el comportamiento reflexivo era particularmente importante. Compañeros y subalternos eran más proclives a dar puntuaciones altas a las personas muy reflexivas por considerarlas más eficaces, frente a aquellas menos reflexivas, en competencias tales como responder a la complejidad, implementar cambios, gestionar equipos y la gestión de las relaciones interpersonales.



Estos resultados son coherentes si consideramos las interacciones entre el jefe, los subordinados y compañeros de una persona. Parte de la función del gerente es delegar tareas, supervisar el progreso y evaluar el rendimiento. A veces, los directivos necesitan dar feedback sobre la forma de realizar las tareas y aconsejar maneras más eficientes y/o efectivas de llevarlas a cabo. Esto sucede especialmente en aquellas situaciones donde el rendimiento no es el esperado. Los directivos seguramente tendrán una actitud defensiva cuando proporcionen feedback o consejos a sus subordinados. Por lo tanto, es fácil observar que la capacidad de permanecer abierto a los comentarios y evitar las excusas por cuestiones de rendimiento influirá significativamente en la relación entre el jefe y el subordinado.






Por otra parte, existen relaciones entre los compañeros y subalternos de una persona fundamentalmente diferentes. Estos grupos de actores no suelen sentirse autorizados a pronunciarse formalmente acerca del rendimiento. Sin embargo, estos grupos tienen un interés evidente en el rendimiento de sus colegas, tanto en lo que se refiere a su contribución al producto del trabajo del conjunto, como a la dirección del grupo. Por ello, es probable que los compañeros y subalternos ofrezcan feedback en forma de suaves avisos o sugerencias. Además, estos grupos probablemente serán más sensibles a nuestra capacidad para reflexionar, solicitar feedback y aprender de los errores. **Cada uno de estos comportamientos no sólo muestra una disposición a aprender por nuestra parte, sino también un cierto grado de humildad —una cualidad muy valiosa para todos los directivos.**

Consejos y sugerencias para ser más ágil para aprender

La agilidad para el aprendizaje resulta cada vez más importante en un mundo en constante cambio. Si tiene interés en convertirse en un líder más ágil para aprender, estos son algunos consejos que le pueden ser de ayuda.



En primer lugar, tendrá que evaluar su nivel actual de agilidad para el aprendizaje en cada una de las cinco dimensiones para identificar qué áreas ofrecen mejores oportunidades de crecimiento personal.

¿Qué hago yo?

INNOVAR 	¿Cuestiono el orden establecido para intentar poner en práctica mejoras?	<input type="radio"/>	¿Intento conseguir lo mejor que tengo a mi disposición?
	¿Experimento con nuevas ideas y me esfuerzo para encontrar la mejor solución para cada problema?	<input type="radio"/>	¿Elijo la solución más fácilmente accesible y paso al siguiente problema?
ACTUAR 	¿Destaco los elementos más sutiles para llegar a entender mejor el problema?	<input type="radio"/>	¿Confío en que la intuición me guíe a la solución?
	¿Mantengo la calma cuando me enfrento a un problema o una situación estresante?	<input type="radio"/>	¿Convierto el estrés en energía para hacer las cosas más rápidamente?
REFLEXIONAR 	¿Dedico un tiempo para reflexionar de forma crítica sobre mis experiencias?	<input type="radio"/>	¿Paso rápidamente de una tarea a otra con el fin de lograr llevar más a cabo?
	¿Analizo los errores del pasado para extraer enseñanzas?	<input type="radio"/>	¿Paso página rápidamente de mis errores para centrarme en el siguiente desafío?
ARRIESGAR 	¿Me ofrezco a realizar tareas poco definidas, nuevas o problemáticas?	<input type="radio"/>	¿Asumo desafíos en los que sé que podré tener éxito?
	¿Disfruto luchando para resolver un problema complicado?	<input type="radio"/>	¿Disfruto manejando una máquina bien engrasada?
DEFENDERSE 	¿Considero cuál ha sido mi papel en los éxitos y en los fracasos?	<input type="radio"/>	¿Me atribuyo los éxitos y pongo rápidamente excusas en los fracasos?
	¿Solicito feedback porque lo necesito?	<input type="radio"/>	¿Escucho las opiniones porque otros me las quieren ofrecer?

Cuando lea cada uno de los puntos citados, ¿qué lado de la línea parece describirle mejor? Si se identifica con las declaraciones de la izquierda, ya podría poseer muchos de los elementos de la agilidad para el aprendizaje. Si la elección se decanta por la columna de la derecha, puede haber margen de mejora en lo relativo al aprendizaje. En cualquier caso, considere probar algunas de las actividades de desarrollo y desafíos personales en la página siguiente para mejorar la agilidad de su propio aprendizaje.



	ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y DESAFÍOS PERSONALES	¿POR QUÉ ES ESTO IMPORTANTE?
INNOVAR 	<ul style="list-style-type: none"> • En cada problema al que se enfrente, intente imaginar nuevas soluciones, incluso si ya existen algunas probadas y fiables. • Haga de las tormentas de ideas nuevas un hábito -cuanto menos tradicionales sean, mejor. • Cuando se enfrente a un problema, hágase dos preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué me impide intentar algo nuevo y diferente? 2. Si no existieran estas limitaciones, ¿de qué otro modo podría enfocar esta situación? 	<p>A menudo, elegimos la primera solución que nos viene a la mente en lugar de considerar si esta es la solución óptima a largo plazo. Esto suele suceder en entornos con altos niveles de estrés. Si probamos los nuevos enfoques, podemos descubrir nuevas maneras de hacer las cosas que nos podrían ahorrar tiempo y energía, y hacer emerger una nueva enseñanza que, de otro modo, no se habría tenido en cuenta.</p>
ACTUAR 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se enfrente a algo nuevo, busque similitudes entre la situación y las cosas que haya hecho en el pasado. Aproveche esas similitudes para delimitar el nuevo problema. • Haga preguntas para entender, no para que le entiendan. Escuche de verdad lo que otros dicen y seguro que tendrá una respuesta cuando hayan terminado de hablar. • Cuando se sienta estresado, haga una pausa. No se limite a decir o hacer la primera cosa que le venga a la cabeza, piense un momento lo que necesita hacer realmente. 	<p>Cuando estamos bajo presión, podemos sentir la tentación de hacer las cosas rápidamente. Irónicamente, buscar de manera consciente en nuestra mente ideas y soluciones, nos cierra tanto el acceso a la sabiduría de los demás como al de nuestra propia experiencia. La inspiración proviene a menudo del inconsciente; estar abierto a que esto suceda puede dar luz a nuevas ideas que, de otra manera, nunca habríamos tenido.</p>

	ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y DESAFÍOS PERSONALES	¿POR QUÉ ES ESTO IMPORTANTE?
REFLEXIONAR 	<ul style="list-style-type: none"> Encuentre a alguien en quien confiar para ofrecerle feedback abierto y sincero, y solicitarle que haga lo propio con usted. Demuestre que está abierto al proceso formulando solo preguntas clarificadoras. Resista la tentación de justificar sus acciones o de poner excusas. <p>Lleve a cabo revisiones posteriores a la acción y, junto a los otros que corresponda, reflexione sobre los últimos proyectos haciéndose estas tres preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué ha pasado? ¿Por qué sucedió de ese modo? ¿Qué debemos dejar de hacer / empezar a hacer / seguir haciendo con el fin de asegurar el éxito en el futuro? 	<p>En nuestras ocupadas vidas laborables, donde siempre hay algo que hacer a continuación, puede resultar difícil encontrar el tiempo para detenerse y mirar hacia atrás. El aprendizaje se produce cuando dedicamos el tiempo necesario para cambiar nuestra forma de pensar y preguntarnos por qué las cosas sucedieron de tal manera. Encontrar la manera de cumplir esta premisa, tanto de forma individual como en grupo, es esencial para aprender de la experiencia.</p>
ARRIESGAR 	<ul style="list-style-type: none"> Acepte un nuevo desafío que le asuste; busque algo que sea significativo, pero que no sea tan importante que un fracaso le comporte consecuencias personales graves. Lo más importante es que cuente a los demás lo que hace —solicite su ayuda y apoyo. 	<p>El rendimiento es importante. Pero demasiado a menudo nos centramos en el rendimiento a corto plazo a expensas del desarrollo personal. Incluso nuestros puntos más fuertes pueden llegar a ser problemáticos si los usamos en exceso. Asumir nuevos retos nos permite salir más allá de nuestra zona de confort y desarrollar nuevas habilidades y perspectivas que pueden llegar a ser importantes en nuestro repertorio futuro.</p>
DEFENDERSE 	<ul style="list-style-type: none"> Considere el feedback como un regalo que alguien le ofrece. Puede que no sea de su agrado y le haga sentir incómodo, pero a pesar de ello, tiene valor por sí mismo. Independientemente de las motivaciones que guíen a los otros para proporcionarle feedback, siempre existe la oportunidad de aprender algo acerca de uno mismo que antes no sabía. Resista la tentación de responder al feedback, especialmente al principio. Trate de no justificar sus acciones a la otra persona o de imaginar excusas en su propia cabeza. Procure siempre dar las gracias a la otra persona. 	<p>Recibir feedback puede a menudo percibirse como una amenaza, un ataque a lo que somos. Si fuera este el caso, nuestra reacción instintiva es desviar los comentarios, quizás contando un chiste o devolviendo el ataque a la persona en cuestión. No obstante, si se activa el instinto de conservación e intentamos defendernos del presente, nos cerramos el camino de un potencial futuro. Y es solo en este último, no en el primero, donde podemos aprender y crecer.</p>

Ejemplo de agilidad para el aprendizaje

Lograr una mayor agilidad para el aprendizaje puede ser un elemento importante en el repertorio de cualquier líder de éxito. He aquí el ejemplo de una persona que, gracias a un coaching ejecutivo, de la Universidad de Columbia, mejoró su agilidad para el aprendizaje y, como consecuencia, se convirtió también en una líder mejor.

La historia de Sara

Sara es la responsable de las instalaciones de una firma contable multinacional. Ella, junto a su equipo de cinco ayudantes, es la responsable de todos los aspectos operativos de una de las sedes nacionales de la empresa. Las tareas de Sara son muy variadas; no hay dos días iguales porque continuamente debe prestar atención a un cierto número de tareas específicas.

Los superiores de Sara la han considerado siempre como una empleada de alto rendimiento. No obstante, en la última evaluación de rendimiento, el jefe de Sara apuntó una serie de áreas donde creía que podría mejorar. En concreto, comentaba que, para lograr que Sara fuera más eficaz, esta debía encontrar mejores sinergias entre toda la multitud de tareas que ella y su equipo realizaban. El jefe creía que, aunque Sara era muy buena en su trabajo, no parecía que mejorara las capacidades de su equipo, hasta el punto que le preocupaba qué pasaría si Sara se ponía enferma o se iba de la empresa.

En un principio, Sara no prestó demasiada atención a estos comentarios. Su rendimiento era bueno y, en su mente, eso era todo lo que importaba. Sara creyó que su jefe no entendía de verdad las exigencias de su puesto y que, según sus propias palabras:

«No sabía lo que era estar apagando fuegos todo el día, cada día»

Sara hablaba en sentido figurado, aunque parte de su trabajo era supervisar el plan de evacuación de incendios de todo el edificio. Ella veía su trabajo como «hacer lo que deba hacerse —ni mas, ni menos».

En el transcurso de una serie de conversaciones con Sara, quedó claro que enfocaba cada tarea como si fuera una tarea nueva. En la mentalidad de Sara, no había dos tareas exactamente iguales y, por tanto, afrontaba cada nuevo día desde una perspectiva diferente. Esto, obviamente, resultaba positivo para Sara en algunas áreas; había formado un equipo ágil, innovador y constantemente abierto a probar nuevas formas de hacer las cosas. No obstante, se había hecho un uso excesivo de esa orientación. Más allá de lo que la ley

exigía, el equipo de Sara contaba solo con unos pocos procedimientos documentados y ella misma no se fiaba de su equipo para «recordar lo que hay que hacer». Le resultaba muy difícil tomarse unas vacaciones.

Sara y su equipo estaban «reaprendiendo» constantemente. Sara se sentía orgullosa de estar en las trincheras con su equipo y tenía una mentalidad de «entre todos, hacemos todo». Por esta razón, no obstante, Sara nunca tuvo tiempo de inventariar las actividades del equipo y la manera de realizarlas; no era capaz de ver los paralelismos evidentes y las sinergias entre las actividades.

Sara descubrió, a tiempo, que su deseo de estar en constante movimiento le impedía detenerse y pensar sobre la forma de hacer el trabajo y dirigir a su equipo. Comprendió que, de hecho, había recibido el mismo feedback ejerciendo otras funciones y en otros trabajos, pero nunca los tuvo en cuenta; y se justificaba siempre diciendo que su función era «hacer, no pensar». En el lenguaje del LAAI, quedaba claro que Sara era una gran innovadora y sabía asumir riesgos, pero raramente dedicaba tiempo a reflexionar y tenía la tendencia de ponerse a la defensiva cuando recibía feedback de otros.

Este conocimiento le ayudó a cambiar la forma de enfocar su trabajo y también, en última instancia, la manera de dirigir a su equipo. Sara ha intentado tener una visión más holística de las actividades de su equipo y estar más abierta a las percepciones que de su trabajo existen por parte de los actores importantes de la organización. El resultado de todo ello es que Sara ha podido iniciar una serie de proyectos importantes, como el de documentar los procesos y procedimientos recurrentes u otro de recibir feedback de los clientes principales de la sede. Solo estos dos proyectos ya han permitido a su equipo institucionalizar sus conocimientos profesionales y adoptar un enfoque más estratégico y planificado de su trabajo. Por último, Sara cree que esta visión le ha permitido asumir un papel de liderazgo más eficaz dentro de la organización y espera ser ascendida al puesto de directora regional de operaciones en un futuro próximo.

Conclusión

Resulta evidente que la agilidad de aprendizaje es parte del repertorio de cualquier líder de éxito. La voluntad y capacidad de aprender de la experiencia influye, no sólo en la medida en que crecemos como individuos, sino también en la forma que otros nos perciben.

Al final, nuestra capacidad para aprender y adaptarnos continuamente determinará nuestro grado de progreso o prosperidad en este mundo turbulento de hoy.

Todos podemos llegar a ser más ágiles para aprender. Podemos asumir más riesgos y desafiar el orden establecido y, al mismo tiempo, estar presentes en el momento y reflexionar después de una acción. Para finalizar, tenemos que hacer todo esto resistiendo la tentación de ponernos a la defensiva cuando se nos critica, o ante nuevos desafíos.

Lo que seamos capaces de poner en práctica, en mayor o menor grado, influirá en lo que ahora somos y también en lo que seremos mañana. Siempre tendremos que enfrentarnos a nuevos retos y problemas. Lo que separa aquello que tuvo éxito una vez de lo que todavía lo tiene es la capacidad de encarar los problemas directamente y aplicar las lecciones aprendidas.

Acerca de esta investigación

Objetivo

Durante los últimos dos años, los investigadores del Teachers College, de la Universidad de Columbia, han estudiado los fundamentos teóricos y prácticos del concepto de agilidad para el aprendizaje.

Gracias a entrevistas con expertos, la evaluación del aprendizaje de los adultos, textos sobre liderazgo y numerosos estudios de campo, se han identificado cinco dimensiones o factores esenciales, relativos a la agilidad para el aprendizaje. Estas cinco dimensiones son la base sobre la que se ha creado el Inventario de evaluación de la agilidad para el aprendizaje (LAAI), un cuestionario de 29 puntos que mide las actitudes que favorecen la agilidad para el aprendizaje. Para seguir mejorando este instrumento, se llevó a cabo un proyecto de investigación junto al Center for Creative Leadership con el fin de:

1. Explorar los resultados del LAAI en entornos laborales.
2. Comprender mejor cómo la agilidad para el aprendizaje, medida por el LAAI, se relaciona con otros constructos psicológicos importantes (p. ej., la personalidad)
3. Estudiar cómo se utilizan los comportamientos relativos a la agilidad para el aprendizaje en el trabajo.

¿Quién participó en la investigación?

Durante un período de cuatro meses, en la primavera de 2011, los participantes de cuatro programas de desarrollo de CCL¹ fueron invitados a cumplimentar el LAAI en los quioscos informáticos de CCL. Se utilizó el proceso de investigación Ideas2Action de CCL y se pidió a los participantes pensar en el modo en que manejan normalmente las situaciones problemáticas en el trabajo, para luego responder los 29 puntos que miden los cinco factores de la agilidad para el aprendizaje. A lo largo de los cuatro meses, los 134 encuestados cumplimentaron la evaluación. Sus respuestas se recopilaron para crear un perfil de agilidad para el aprendizaje para cada encuestado; y estos perfiles se enlazaron luego de forma anónima a dos mediciones de CCL: un instrumento de evaluación de 360 grados y el cuestionario de personalidad WorkPlace Big Five Profile™. En su conjunto, estos datos permitieron al equipo analizar las respuestas a la LAAI en un entorno profesional y empezar a explorar las relaciones entre la agilidad para el aprendizaje y otros indicadores del rendimiento laboral. En la página siguiente encontrará un resumen de las muestras sobre las que se fundamentan algunas partes de este libro blanco.

Gráfico 1: Género

GÉNERO	PORCENTAJE
Hombre	47%
Mujer	22%
No identificado	31%

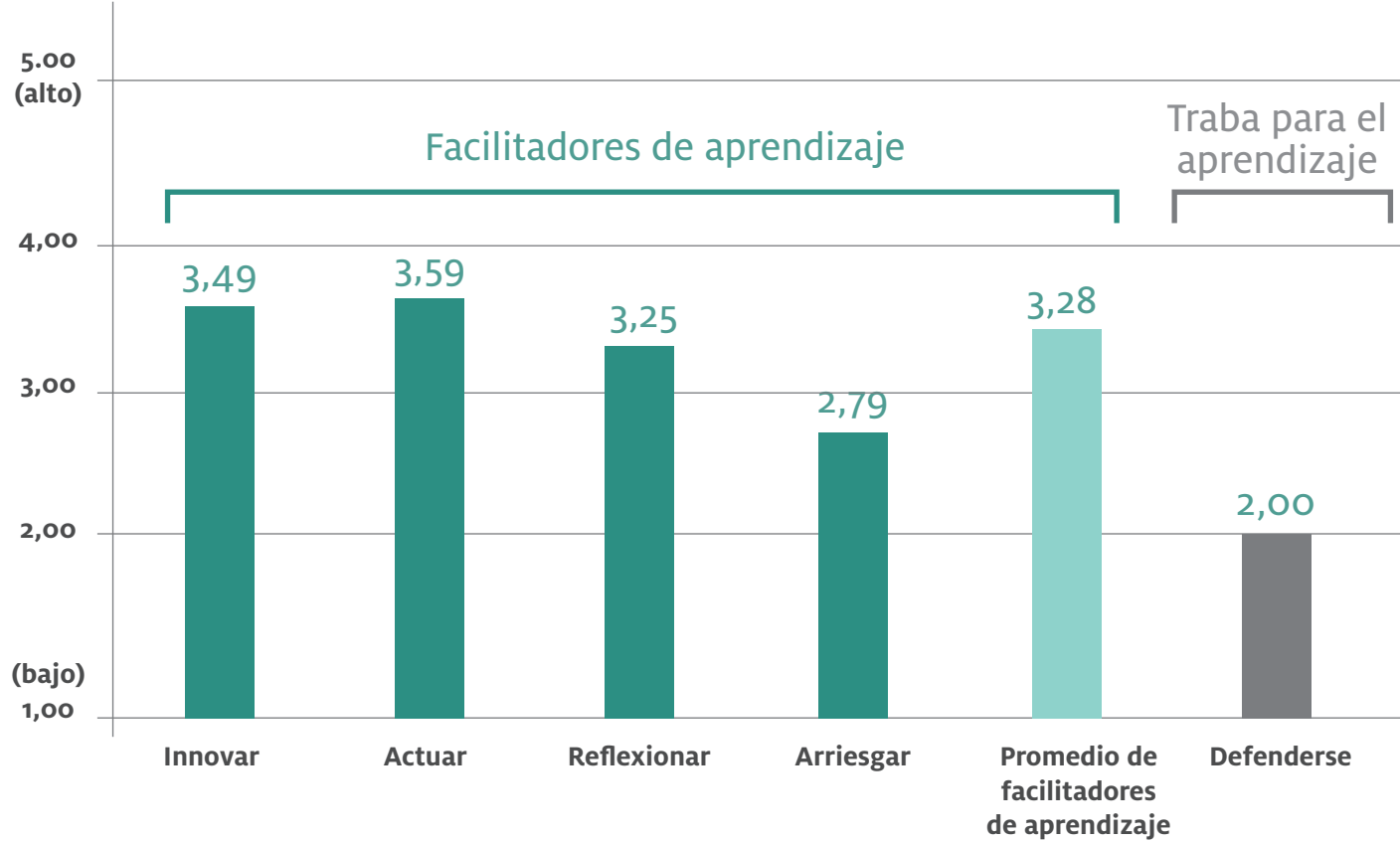
Gráfico 2: Edad

EDAD	PORCENTAJE
26-30	2%
31-35	12%
36-40	10%
41-45	16%
46-50	16%
51-55	7%
56-60	5%
61+	2%
No identificado	31%

Gráfico 3: Nivel en la organización

NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE
Primer nivel	4%
Mandos intermedios	17%
Alta dirección intermedia	25%
Ejecutivos	14%
Alta Dirección	4%
No identificado	39%

Gráfico 4: Calificaciones promedio de los factores del perfil de agilidad para el aprendizaje



Otras lecturas y recursos

¹ Programas: *Developing the Strategic Leader* (El desarrollo del líder estratégico), *Leadership Development Program* (Programa de desarrollo de liderazgo), *Leading for Organizational Impact* (Liderazgo para influir en la organización), y *Maximizing your Leadership Potential* (Cómo maximizar tu potencial de liderazgo).

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hollenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.

Freedman, A. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*, 50, 131-151.

Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 76-91.

McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Nadler, D. A. (2007), The CEO's 2nd act, *Harvard Business Review*, Núm. 85 1, enero, pp. 66-72.



Acerca de los autores

Adam Mitchinson cursa actualmente su doctorado en psicología social-organizativa en el Teachers College, Universidad de Columbia, donde también cursó un máster relativo al mismo campo. Además del proyecto descrito en este documento, Adán participa activamente en el estudio de la paradoja del líder, específicamente en la manera de incorporar la flexibilidad conductual y la autenticidad en entornos de trabajo con mucha presión. Adam también realiza trabajos de asesoría especializada en el desarrollo y la evaluación individual, grupal y organizativa.

Colaboradores

Dr. W. Warner Burke & grupo de investigación de doctorado

El grupo de trabajo del Dr. Burke investiga en entornos organizativos con el objetivo de generar un trabajo riguroso en las áreas de liderazgo y cambio. Este documento es el producto de una iniciativa más amplia de investigación emprendida por este grupo. Los miembros actuales del grupo son Adam Mitchinson, Bradford Smith, Kate Roloff y Nathan Gerard.

Dr. Phillip Braddy trabaja de psicometrista en CCL. Desarrolla y valida los instrumentos de evaluación de CCL, y lleva a cabo estudios diversos sobre temas relacionados con el liderazgo. Phillip ha recibido diversos premios y reconocimientos por sus estudios, y sus artículos se han publicado en numerosas revistas, como la *Journal of Applied Psychology*, *Leadership Quarterly*, y la *Journal of Managerial Psychology*. Phillip es doctor en Psicología industrial y organizativa por la Universidad de Carolina del Norte.

Dr. Robert Morris obtuvo su doctorado en psicología social-organizativa en el Teachers College, Universidad de Columbia, y es un ex miembro del grupo de investigación doctoral de W. Warner Burke. Le apasiona encontrar métodos para mejorar la selección de los líderes y las prácticas de desarrollo; ha participado activamente en este campo durante los últimos seis años. Dr. Morris es actualmente el director general de YSC, Nueva York, una asesoría de psicología empresarial especializada en la evaluación de líderes y el desarrollo ejecutivo.

Michael Campbell, Portfolio Manager de CCL, e investigador jefe del proyecto de CCL para examinar la gestión del talento y la gestión de la sucesión en un contexto global, y la iniciativa de investigación de la alta gerencia, que se dedica a comprender los desafíos y las necesidades de liderazgo que tienen aquellos que se encuentran en los niveles más altos. También gestiona el proyecto Ideas2Action (I2A) de CCL, y crea nuevos contenidos de investigación para el director de prácticas. Michael es licenciado en Empresariales y estudió un máster de Comunicación en la Universidad de Colorado.

Dr. William Pasmore es una autoridad internacional en liderazgo organizativo. Como tal, coordina los esfuerzos de CCL para ayudar a sus clientes a desarrollar sistemas de liderazgo organizativo a gran escala que aumenten el rendimiento global y permitan la progresión de sus líderes. Pasmore ha trabajado durante 11 años como socio de la sección de formación corporativa y desarrollo organizativo de la empresa de consultoría Oliver Wyman Delta. Es licenciado en Ingeniería Aeronáutica/Gestión Industrial y doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de Purdue, en Indiana.



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL aprovecha el poder del liderazgo para facilitar los resultados más significativos a sus clientes, y esto le permite poder transformar a los líderes, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes de todos los niveles. CCL es uno de los cinco principales proveedores de formación para ejecutivos del mundo, según *elFinancial Times* y uno de los diez primeros según *Bloomberg Businessweek*. CCL tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghái (China).

CCL - Continente Americano

www.ccl.org

+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)
+1 336 545 2810 (en todo el mundo)
info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

San Diego, California

+1 858 638 8000

CCL – Europa, Oriente Medio, África

www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Adís Abeba, Etiopía

+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39

ccl.cis@ccl.org

CCL - Asia Pacífico

www.ccl.org/apac

Singapur

+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India

+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Shanghái, China

+86 182 0199 8600
ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia