

## El “70/20/10”

La fórmula conocida como “70/20/10” sintetiza y asigna peso relativo a las ocasiones de aprendizaje de las que disponemos las personas en situación de trabajo. Según esta regla,

- **el 70% de lo que aprendemos proviene de nuestra participación directa en proyectos, asignaciones y experiencias de tarea desafiantes;**
- **el 20% de lo que aprendemos proviene de intercambios con otros y diálogos que nos ayudan a crecer;**
- **sólo el 10% de lo que aprendemos es resultado de la asistencia a cursos o capacitaciones formales.**

Acuñada y difundida por el Center for Creative Leadership, la fórmula del “70/20/10” tiene su origen en el texto *The Career Architect Development Planner* de Michael Lombardo y Robert Eichinger (1996, Minneapolis, Lominger). Allí los autores señalan:

*“El desarrollo se origina generalmente en la percepción de una necesidad actual o futura y en la motivación por hacer algo al respecto. La conciencia de la necesidad podría provenir del feedback, del reconocimiento de un error, de la observación de las reacciones de otras personas, de la dificultad o incapacidad para llevar adelante un trabajo... en otras palabras, de la experiencia. Es probable que el desarrollo provenga, en un 70%, de las experiencias laborales, de ejecutar tareas o de resolver problemas; en un 20% del feedback o de identificar buenos o malos ejemplos; en un 10%, de cursos o lecturas.”*

(Lombardo y Eichinger, obra citada;  
original en inglés)

A diferencia de las prácticas organizacionales más difundidas —centradas en la implementación de cursos virtuales o presenciales—, el esquema “70/20/10” invita a repensar el aprendizaje sin remitirlo necesariamente a la enseñanza. **El aprendiz recupera su protagonismo.** La conciencia de sus posibilidades, dificultades, necesidades y deseos dispara la búsqueda de oportunidades enriquecedoras, disponibles en la organización.

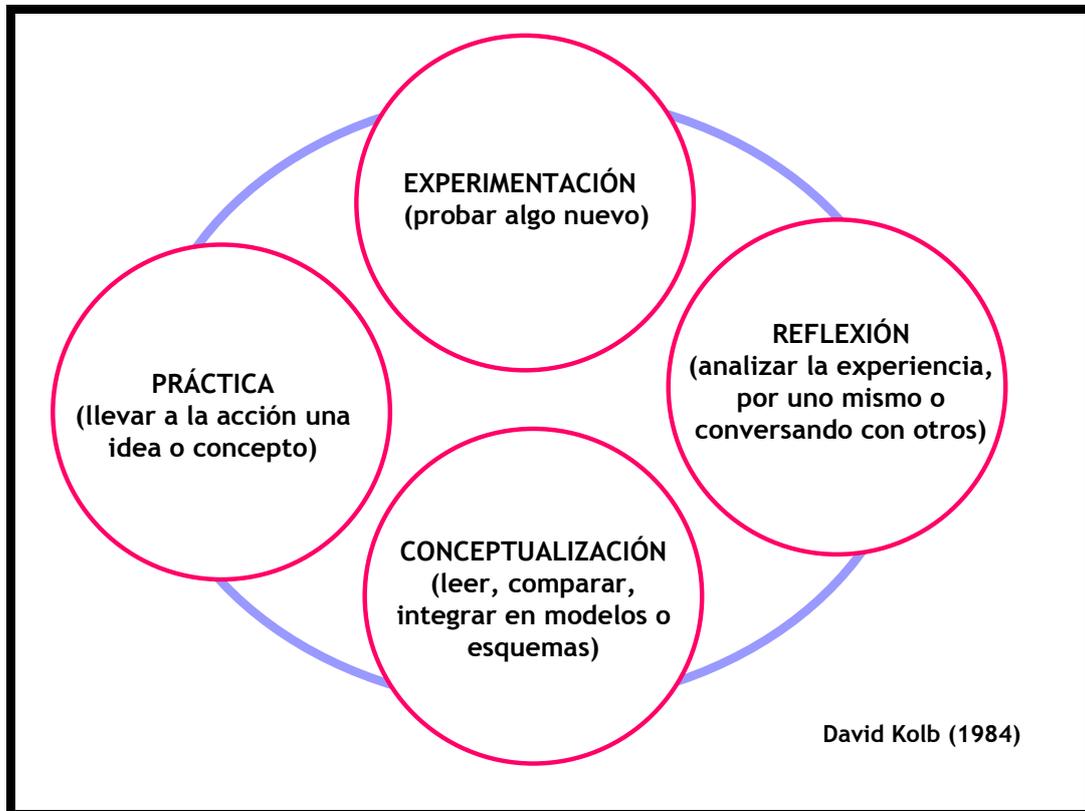
¿Cuáles son esas oportunidades? ¿Cuál es la “oferta educativa” que la realidad laboral ofrece más allá de los cursos y los seminarios? Consideremos algunas fuentes de aprendizaje vinculadas con **el “70” de la regla.**

- ❖ Participación en la formulación de los objetivos de desempeño propios
- ❖ Actividades cuidadosamente planeadas de sustitución del supervisor directo en reuniones o proyectos
- ❖ Integración en grupos de identificación y resolución de problemas
- ❖ Encuentros de trabajo con pares de otros sectores, para diseñar acuerdos “horizontales” que agilicen la operación
- ❖ Construcción y monitoreo de acciones de mejora a partir del *feedback* recibido

Consideremos ahora otras, relativas al **“20” de la fórmula.**

- ❖ Autoanálisis crítico y solicitud de *feedback*, para contrastar la perspectiva propia con la de otros
- ❖ Reuniones matinales de 15 minutos con un supervisor o par experto, para reflexionar sobre aprendizajes logrados durante la jornada previa
- ❖ Encuentros de análisis de casos reales con pares, para intercambiar experiencias y construir criterios de trabajo compartidos
- ❖ Elección de un “socio de aprendizaje” con el cual explorar cursos de acción posibles ante situaciones difíciles
- ❖ Elaboración de presentaciones o documentos breves que permitan “poner palabras” a la tarea propia y comunicarla.

Una articulación inteligente del “70/20/10” nos responsabiliza por nuestro propio proceso, desde la percepción de la necesidad de aprender hasta el monitoreo de cada pequeño paso. Nos induce a aprovechar, en calidad de aprendices conscientes, las distintas capacidades de las que disponemos para desafiar nuestros propios límites.



### Textos de referencia

- Center for Creative Leadership: *The 70-20-10 rule*. Disponible en <http://insights.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-70-20-10-rule/>
- Gore, Ernesto y Diane Dunlap (2006): *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires: Granica.
- Kolb, David (1984): *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol.1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.