

c© Shutterstock

PREPARADOS PARA LO DESCONOCIDO

La formación dejó de ser una anhelada línea de llegada para convertirse en un horizonte que se desplaza a medida que avanzamos.

La inteligencia artificial, la automatización, la transformación de los modelos de negocio y la incertidumbre económica están acelerando la aparición de nuevas profesiones y, al mismo tiempo, acortando la vida útil de muchas de las competencias que hoy damos por imprescindibles. Según el **Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum**, el **39%** de las competencias clave que necesitan los trabajadores cambiará de aquí a 2030. Además, el 63% de las empresas encuestadas identifica las carencias de habilidades como el principal obstáculo para transformar sus negocios.

Ante este escenario, formar ya no significa únicamente enseñar a utilizar una nueva herramienta o adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto. Significa preparar a las personas para aprender, desaprender y volver a aprender. Las capacidades tecnológicas —con la inteligencia artificial, los datos y la ciberseguridad a la cabeza— ganarán peso, pero convivirán con competencias como el pensamiento creativo, la capacidad analítica, la resiliencia, la flexibilidad, el liderazgo y la curiosidad. La frontera entre *reskilling*, *upskilling* y desarrollo profesional se difumina mientras las compañías intentan construir organizaciones capaces de adaptarse antes de que el cambio las obligue a hacerlo.

Y esa preparación no ocurre necesariamente en un aula. También se entrena haciendo. Las empresas empiezan a convertir el propio trabajo en un espacio de experimentación: proyectos piloto, *hackathons*, laboratorios de innovación, simulaciones, *sandboxes*, gemelos digitales o herramientas de IA permiten probar nuevas formas de trabajar, equivocarse a pequeña escala y convertir la incertidumbre en aprendizaje. Prepararse para lo desconocido, en definitiva, no consiste en adivinar el futuro, sino en desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse para cuando este llegue.

ENTRENAR PARA LO QUE VIENE

La inteligencia artificial y la aceleración tecnológica están transformando el mercado laboral.

Las empresas no deben adivinar qué profesionales necesitarán, sino formar trabajadores capaces de aprender, desaprender, experimentar y decidir con criterio

Texto de **Rosario Fernández**

Hace unos años, una empresa podía identificar las competencias necesarias para un puesto y esperar que ese conocimiento siguiera siendo útil durante un tiempo razonable. Hoy, ese esquema se queda corto. La tecnología avanza, los modelos de negocio se transforman y algunas competencias pierden vigencia mucho antes de lo previsto. "La vida media de una competencia técnica se ha reducido dramáticamente", explica Gonzalo Sánchez de León Aldama, responsable de Servicios de Transformación en Marsh.

Las compañías están pasando, en su opinión, de "un modelo de formación estática a uno ágil y continuo". El objetivo es conseguir profesionales capaces de evolucionar con su puesto, mediante un "aprendizaje perpetuo" que sume formación formal, aprendizaje social y desarrollo en el trabajo.

La cuestión se complica cuando se habla de empleos que todavía no existen. Para Marc Cortés, director del Executive Master Digital Business de Esade, el error está en intentar adivinar esos puestos. "El fallo está en pensar en trabajos que van a aparecer y no en las competencias que se precisan", sostiene. Su apuesta pasa por los "profesionales aumentados", es decir, personas que aúnan conocimientos técnicos o funcionales con la capacidad de utilizar la IA para mejorar sus competencias. Pensamiento crítico, análisis de fuentes y capacidad para conectar tecnología y negocio serán fundamentales.

Nicolás Afonso Ferrer, profesor de EAE Business School, lleva el planteamiento un paso más lejos al afirmar que "no se puede uno anticipar a esas necesidades inciertas. Es imposible". Lo único seguro es el cambio constante. Por eso considera más importante construir mecanismos permanentes de adaptación. "No te anticipes. Prepara un proceso por el cual, pase lo que pase, venga lo que venga, la organización tenga un proceso continuo de absorción de las innovaciones", aconseja.

DE FORMAR PARA UN PUESTO A FORMAR PARA EL CAMBIO

Cuando los conocimientos pueden quedar obsoletos en poco tiempo, el valor está en la capacidad de adquirir nuevos conocimientos. "Estamos observando una transición



Gonzalo Sánchez de León Aldama

Responsable de Servicios de Transformación en Marsh

© Shutterstock

clara desde un modelo de aprendizaje para el puesto a otro de aprendizaje para la flexibilidad", afirma Sánchez de León Aldama. En este escenario cobran importancia las capacidades de "meta-aprendizaje", lo que significa enseñar a los profesionales cómo aprender, desarrollar pensamiento sistémico, capacidad de síntesis, autogestión y mentalidad de crecimiento.

Cortés coincide y asegura que "la formación no debería estar orientada exclusivamente a la obtención de conocimientos, sino que debería orientarse a desarrollar capacidades y competencias". El diferencial se desplaza hacia el pensamiento crítico, la anticipación y la capacidad de gestionar el cambio.

Para Afonso Ferrer, el conocimiento técnico pierde valor porque cambia rápidamente y las máquinas son cada vez mejores ejecutando determinadas tareas. "El único motivo por el cual es bueno tener conocimiento técnico es para generar criterio y ser capaz de entender qué pedirles a las máquinas, saber hasta dónde llegan y que se conviertan en aliadas a la hora de tomar una decisión con criterio".

Si las profesiones concretas son difíciles de anticipar, sí existe cierto consenso sobre las capacidades necesarias para desenvolverse en escenarios cambiantes. Sánchez de León Aldama señala "la adaptabilidad y la agilidad mental, el pensamiento crítico y la resolución de problemas complejos, la creatividad y la innovación, la alfabetización en IA y las competencias digitales y, por supuesto, las habilidades de comunicación y →



Marc Cortés

Director del Executive Master Digital Business de Esade

CUANTO MÁS CAPACES SEAN LAS MÁQUINAS DE DAR RESPUESTAS, MÁS IMPORTANTE SERÁ SABER QUÉ PREGUNTAS HACER

liderazgo emocional".

Cortés pone el acento en la curiosidad, la disrupción, el pensamiento crítico, la capacidad de buscar información relevante y la aproximación ética. "En un mundo de hiperinformación, localizar una fuente no será suficiente, ya que habrá que cuestionarla, contextualizarla y decidir cómo utilizarla".

Afonso Ferrer parte de habilidades menos tecnológicas, como la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad para aprender del error. "Cuanto más rápido cambia todo, más importante es ser adaptativo y flexible", señala. De esa combinación surge la capacidad decisiva: "el tener criterio". Cuanto más capaces sean las máquinas de proporcionar respuestas, más importante será saber qué preguntas hacer, qué respuestas aceptar y cuáles cuestionar.

APRENDER CON LA IA, NO SOLO SOBRE LA IA

La inteligencia artificial tendrá un papel central en este nuevo modelo de aprendizaje, pero no será únicamente una nueva materia de formación. Para Sánchez de León Aldama, la IA permite personalizar contenidos, ritmos y metodologías y generar simulaciones y casos prácticos adaptados. El siguiente salto será llevar esa personalización al propio puesto mediante *microlearning*, simuladores y *feedback* inmediato. "La IA es un habilitador que amplifica el potencial del aprendizaje humano, no un reemplazo", afirma.

Cortés también considera que la personalización será uno



Conversación con Pedro Egea Castejón, socio de EY People Consulting

La rápida evolución tecnológica está acortando la vida útil de muchas competencias. ¿Cómo está cambiando la formación empresarial?
La rápida obsolescencia de las competencias obliga a reforzar el aprendizaje continuo. Las estrategias de formación han pasado de centrarse en ofrecer cursos a crear una cultura de autodesarrollo. Las áreas de formación identifican las capacidades clave para el futuro, ponen recursos a disposición de los profesionales y los actualizan de forma continua. El objetivo es que cada empleado pueda dirigir su propio desarrollo, con el apoyo de la organización.

¿Qué capacidades serán imprescindibles para seguir siendo empleable dentro de cinco o diez años?
La primera es la capacidad de conceptualizar y estructurar problemas, porque si no entendemos bien un problema, difícilmente la IA nos ayudará a resolverlo. La segunda es el pensamiento crítico para cuestionar resultados y contrastar información. La tercera, el pensamiento sistémico, porque las decisiones tienen impacto en procesos, personas y tecnologías cada vez más conectadas. La cuarta es la curiosidad y el aprendizaje continuo. Y la quinta reúne las capacidades más humanas: empatía, escucha activa, comunicación y liderazgo.

¿Qué papel jugará la IA en el aprendizaje corporativo?
En los próximos años veremos una transformación profunda. La IA integrará el aprendizaje en el flujo de trabajo. Así, aprenderemos en el momento exacto en que necesitemos adquirir un



Nicolás Afonso Ferrer

Profesor de EAE Business School

de los grandes cambios. “La IA contribuirá de una forma exponencial a la formación corporativa, sobre todo porque permitirá la personalización de la formación”.

Afonso Ferrer considera que el cambio ya se está produciendo. “Ya ha transformado totalmente la forma en la que aprendemos en las empresas”. La IA puede acompañar al profesional mientras trabaja, resolver dudas, contextualizar documentos o explicar conceptos en función de sus necesidades. No es necesario aprender a utilizar una herramienta concreta que quizá quede obsoleta en unos meses, sino incorporar la IA a una cultura de aprendizaje permanente.

Este entusiasmo tecnológico también puede generar un efecto perverso, como es concentrar la formación en dominar la última herramienta de moda y descuidar las capacidades que permanecerán cuando sea sustituida.

“El riesgo es real y es algo que estamos presenciando en muchas organizaciones”, advierte Sánchez de León Aldama. La urgencia por la transformación digital puede hacer que se prioricen habilidades técnicas inmediatas frente al pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación o el liderazgo emocional. Su propuesta es “desarrollar profesionales *T-shaped*”, especialistas en una o dos áreas técnicas, pero con una base amplia de competencias transversales.

Afonso Ferrer observa en esa evolución una oportunidad para recuperar competencias menos prioritarias. “Paradójicamente, la IA nos hace ser más humanos”. A medida que las máquinas asumen tareas mecánicas, ganan valor las relaciones, la comunicación, el liderazgo y el pensamiento humanístico. “Las personas vuelven a ser el centro de tu negocio”.

© Shutterstock

TRANSFORMAR EL NEGOCIO

También está cambiando la forma de medir si una inversión en *reskilling* o *upskilling* funciona. Completar cursos o acumular horas de formación no garantiza que una organización esté mejor preparada para el futuro.

Sánchez de León Aldama propone medir en tres niveles: aprendizaje, aplicación y futuro. No basta con comprobar si alguien ha adquirido una capacidad, sino que hay que observar si la aplica en su trabajo y si desarrolla competencias que le permitan adaptarse a futuras transformaciones. También deben medirse variables como la retención del talento, la velocidad de adaptación o la promoción interna.

Para Afonso Ferrer, la clave está en conectar la formación con los problemas del negocio. “Abordar el tema de *upskilling* o *reskilling* en las empresas no va de individuo a individuo, es un ejercicio colectivo y ligado al negocio, a un caso práctico”. El resultado no debe ser conocer una tecnología, sino utilizarla para resolver un problema real. “La formación ya no es de contenido, es de experiencias”.

GANARÁN LOS QUE APRENDAN MÁS RÁPIDO

En diez años, la diferencia entre las compañías estará en quién haya construido una organización capaz de reaccionar más rápido cuando llegue la siguiente transformación.

Para Sánchez de León Aldama, las firmas que hoy entrenan el talento del futuro llegarán a 2035 con profesionales más adaptables, culturas acostumbradas a experimentar y mayor velocidad de transformación. “Este no es un lujo o un *nice-to-have*, es un imperativo estratégico para la supervivencia empresarial”.

Cortés habla de “empresas aumentadas”, organizaciones capaces de combinar sus capacidades tradicionales con la inteligencia artificial. “Aquellas que sepan gestionar el cambio que implica el uso de la IA estarán generando una ventaja competitiva en el mercado”, destaca. Afonso Ferrer advierte que las compañías que no formen en aspectos como “agilidad, adaptabilidad, testeo, prueba y error, digital o dato” podrían quedar en unos años tan desfasadas como percibimos a empresas de los años 70 u 80.

El futuro, en definitiva, no parece pertenecer a quienes sean capaces de predecirlo mejor, sino a quienes puedan adaptarse más deprisa cuando llegue. Y esa capacidad no se improvisa. Se entrena.

conocimiento para resolver una situación concreta. La formación estará cada vez más apoyada en asistentes de IA y menos limitada a itinerarios o cursos predefinidos. Esto permitirá personalizar la experiencia, acortar el tiempo entre aprendizaje y aplicación y aumentar la efectividad.

¿Qué diferencia habrá entre las compañías que preparan ya el talento del futuro y las que solo responden a las necesidades del presente?

Las primeras estarán en mejor posición para liderar la transformación, atraer talento y marcar los estándares de competitividad de sus sectores. Las segundas acumularán una brecha cada vez mayor entre su estrategia y las capacidades reales de su plantilla. En el futuro, la diferencia será de velocidad, adaptabilidad y capacidad de ejecución.

EL FUTURO EXIGE PENSAR

Whitney Johnson

DISRUPTION ADVISORS

La IA puede acelerar el aprendizaje en las empresas, pero no puede sustituir el criterio. La experta estadounidense en liderazgo, desarrollo del talento y crecimiento profesional destaca que, en la compañía del futuro, **saber pensar será tan importante como sumar conocimientos**

Texto de **José A. Puglisi**

La velocidad a la que cambian el trabajo, la tecnología y las competencias está obligando a las empresas a replantearse qué significa formar a sus equipos. Ya no basta con acumular cursos o actualizar conocimientos: la capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender se ha convertido en una ventaja competitiva. Para Whitney Johnson, CEO y cofundadora de Disruption Advisors, el crecimiento de las personas es, de hecho, el motor del crecimiento empresarial.

Durante años, las empresas han invertido en formación, pero hoy se habla de aprendizaje continuo. ¿Por qué aprender se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad?

Durante mucho tiempo, la formación fue algo que las empresas ofrecían a sus empleados de manera puntual: un curso aquí, un taller allá, simplemente para cumplir el expediente. Pero, a medida que la vida útil de una competencia se acorta constantemente, una empresa solo puede estar tan actualizada como lo que sus empleados están aprendiendo en cada momento. Cuando las personas crecen, la empresa crece, porque no son las empresas las que generan disrupción, sino las personas.

Muchas compañías están adoptando modelos *skills-based*, donde las competencias pesan más que el puesto o el currículum. ¿Estamos ante el principio del fin del modelo tradicional basado en cargos?

El principio del fin, sí. El fin, no. Cuando el trabajo cambia a esta velocidad, contratar para un puesto fijo es como comprarle un traje a un chico de 16 años que todavía está creciendo. Las mejores organizaciones están aprendiendo a ver a las personas no por su descripción de puesto, sino como un conjunto de capacidades. Por tanto, los puestos no desaparecerán, pero serán más flexibles. Ya está sucediendo. En lugar de preguntar: "¿Cuál es tu puesto?", la pregunta empieza a ser: "¿Qué sabes hacer y qué estás aprendiendo a hacer a continuación?".

Usted sostiene que el crecimiento es el mayor motor del compromiso de las personas. ¿Por qué el desarrollo profesional influye tanto en la motivación y la retención del talento?

Porque estamos programados para crecer. Yo concibo el aprendizaje como una 'curva en S'. En el punto de partida, todo resulta difícil y avanzamos despacio. En el punto óptimo, el impulso aumenta y sentimos que nada puede detenernos. En la cima, ya lo hemos dominado y el aburrimiento empieza a aparecer. Piense en su propia trayectoria profesional. Mientras exista margen para seguir creciendo, permaneces. Tu compromiso está en el ascenso, no en la cima.

© Jensen Sutta Event Photography

La IA está transformando el trabajo a una velocidad sin precedentes. ¿Cómo deberían replantear las organizaciones sus estrategias de aprendizaje?

Deberían hacer dos cambios, y la mayoría solo está haciendo el primero. Utiliza la IA como un compañero de pensamiento. Deja que se encargue del procesamiento rutinario, de ese trabajo que puede hacer infinitamente más rápido de lo que tú jamás podrás, y así podrás liberar tu capacidad para pensar, juzgar y crear. Bien utilizada, puede multiplicar por diez tu capacidad. Aquí viene un cambio que la mayoría de las empresas todavía no está haciendo. Cuanto más rápido cambian las herramientas, más necesitan tus empleados algo que no cambie. Por eso, incorpora la dimensión humana a tu estrategia.

Dales un terreno firme sobre el que apoyarse: un propósito claro, una dirección definida, relaciones basadas en la confianza y una cultura que entienda el "no saber" como el comienzo de algo, no como un fracaso. Cuando las personas se sienten seguras y estables, no se protegen frente al cambio, sino que salen a buscarlo.

El modelo 70-20-10 vuelve a cobrar protagonismo. ¿Cree que el futuro de la formación está más cerca del puesto de trabajo que del aula?

Yo diría que el aula se ha vuelto aún más importante, siempre que cumpla con la función que necesitamos que desempeñe. Antes, en el aula se obtenía información. Ahora la IA puede hacer eso de manera instantánea. Por eso, el aula se convierte en el lugar donde aprendemos qué hacer con esa información. Cómo pensar. Cómo juzgar.

Mi marido enseña bioquímica a futuros médicos. Cuando apareció la IA, empezaron a utilizarla para hacer los deberes y después llegaban al examen sin haber desarrollado ningún pensamiento propio. Así que cambió el modelo de enseñanza. La información, en casa. El criterio, en el aula. Ya sea en el aula o en el lugar de trabajo, dejemos la información en manos de las máquinas, pero reservemos el pensamiento para nosotros mismos.

¿Cuáles son las habilidades que considera imprescindibles para prosperar en los próximos años?

Tres destacan especialmente. La agilidad de aprendizaje, es decir, la rapidez con la que puede avanzar por una nueva 'curva en S'. Las habilidades profundamente humanas, como la empatía y el criterio. Y la estabilidad, esa capacidad de mantener la calma para reinventarte una y otra vez sin desmoronarte.

> "Las empresas no generan disrupción, sino las personas"



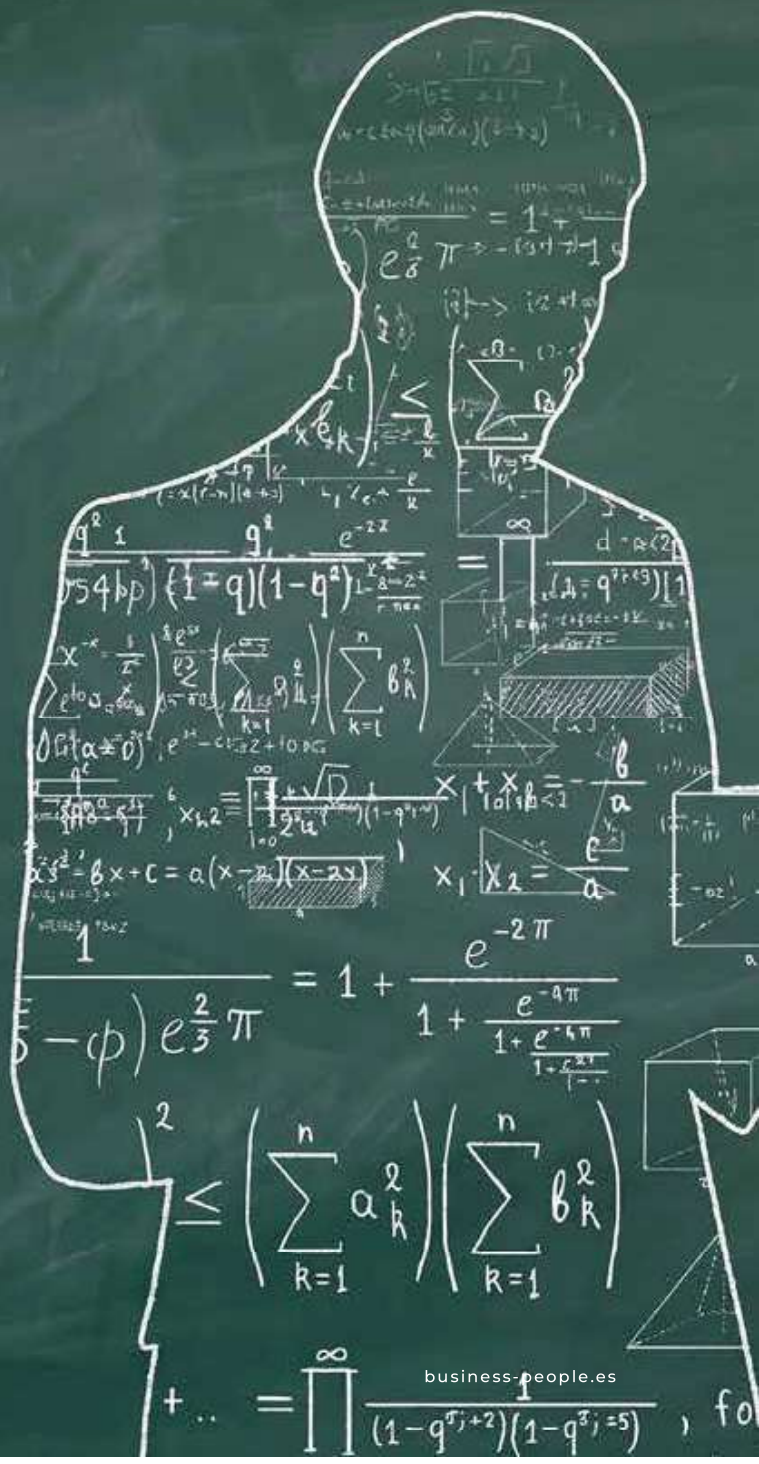
¿Qué consejo daría a un CEO que quiere preparar a su organización para el futuro?

Haz crecer a tus personas más rápido de lo que haces crecer tu negocio. Todo líder observa la curva de crecimiento de la empresa. Mucho menos frecuente es que se pregunte por las curvas de crecimiento de las personas que forman parte de ella. Si lo haces mal, tus mejores profesionales se marcharán en busca de la cima de otra organización. Si lo haces bien, la curva de crecimiento del negocio se cuidará sola.

Para terminar, ¿cómo imagina la empresa que aprende dentro de diez años?

El aprendizaje dejará de ser un departamento para convertirse en tu sistema operativo. Las empresas que lo entiendan conseguirán que el crecimiento sea tan habitual que llegue a pasar inadvertido. Comprenderán que la transformación se produce al combinar disrupción y estabilidad.

LA EMPRESA COMO LABORATORIO



"Cada fracaso enseña al hombre algo que necesitaba aprender". La célebre frase pronunciada por Charles Dickens toma protagonismo dentro del ámbito empresarial. En un entorno en el que la tecnología, los mercados y las competencias cambian a una velocidad inédita, aprender ya no puede limitarse a sentarse en un aula, completar un curso o acumular conocimientos. Las organizaciones empiezan a convertir el propio trabajo en un laboratorio: un espacio donde convertir el error en una fuente de conocimiento.

"Ya no basta con saber; hay que aprender más deprisa que los competidores", analiza Miquel Lladó, profesor asociado en el departamento de Dirección Estratégica del IESE. Por eso, deja claro que "la formación tradicional sigue siendo necesaria, pero es insuficiente. Las personas aprenden mucho más cuando tienen que resolver un problema real, tomar decisiones y asumir las consecuencias de esas decisiones".

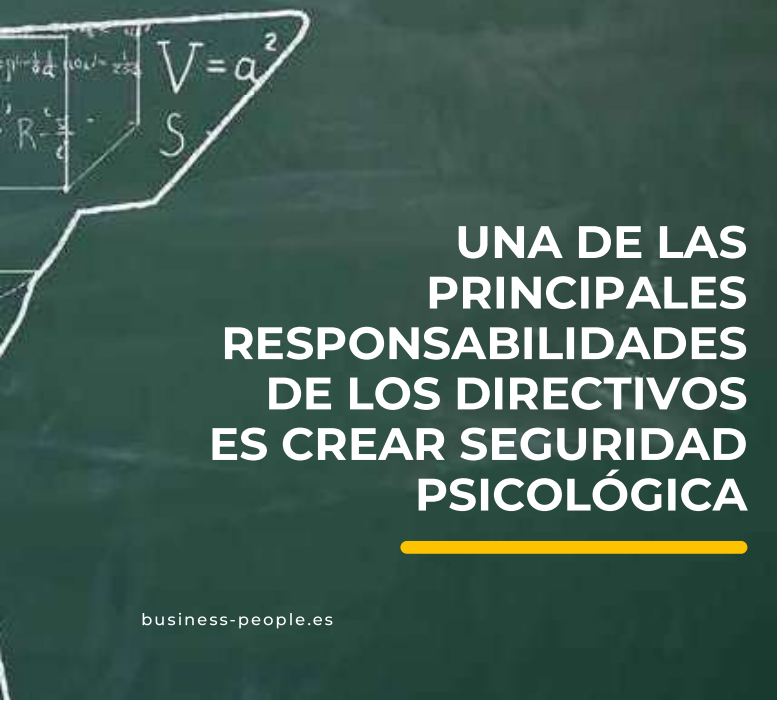
Pilar Jericó, presidenta de beUp, coincide en que "la formación tradicional sigue siendo útil para adquirir conocimientos, pero rara vez basta para cambiar un comportamiento". El motivo es sencillo: "Sabemos desde hace tiempo que el cerebro incorpora mucho mejor aquello que pone en práctica que aquello que simplemente escucha", precisa la también escritora y conferenciante.

De ahí que ganen protagonismo los pilotos, los laboratorios de innovación y los *hackathons*. No en vano, todos comparten un aspecto en común: "Sitúan a las personas ante problemas reales, obligándolas a decidir, colaborar,

© Gettyimages

Experimentar, equivocarse y aprender sobre problemas reales se convierte en una nueva forma de desarrollar talento, **acelerar la innovación y preparar a las organizaciones para lo que todavía está por llegar**

Texto de **Ernesto Páez**



probar y, en ocasiones, equivocarse. Y ese proceso deja una huella mucho más profunda que cualquier presentación", detalla Jericó. Sin olvidar otro valor añadido de estos modelos: "Generan implicación. Cuando las personas sienten que contribuyen a resolver un desafío con sentido, aumenta su compromiso de una forma difícil de conseguir en un aula".

Sin embargo, convertir la empresa en un laboratorio no es 'soplar y hacer botellas'. El primer obstáculo no está en la tecnología ni en las metodologías, sino en las propias personas. "Una de las barreras que más frenan la implementación de estos modelos de aprendizaje es el miedo a equivocarnos y las estrategias defensivas que utilizamos para proteger nuestro ego y nuestra identidad profesional", indica Margarita Mayo, CEO y fundadora de Mayo Consulting.

La también psicóloga y experta en liderazgo recuerda que "para profesionales acostumbrados a ser valorados por sus conocimientos, experiencia y resultados, admitir un error o mostrar que no sabemos algo puede generar una enorme vulnerabilidad". De ahí que sea tajante: "Si equivocarse amenaza nuestra reputación, dejamos de experimentar y empezamos a protegernos". Por eso, una cultura de aprendizaje requiere seguridad psicológica que permita "poder hacer preguntas, reconocer que no sabemos, pedir ayuda, cometer errores, probar algo nuevo y aprender de un resultado inesperado sin que eso suponga una amenaza para nuestra identidad o nuestra carrera".

UNA DE LAS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS ES CREAR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Existe otra barrera que se debe superar para lograr resultados: la contradicción. "Se pide innovación mientras se penaliza el error", advierte Pilar Jericó. Y añade: "Muchas organizaciones hablan de experimentar, de asumir riesgos o de aprender deprisa. Sin embargo, cuando alguien se equivoca, la reacción suele ser buscar responsables antes que aprendizajes".

La presidenta de beUp apunta, además, a otro problema: confundir experimentación con improvisación. Experimentar no significa hacer cosas diferentes sin criterio, sino formular hipótesis, probar, medir y extraer conclusiones. También exige paciencia. No todos los experimentos producen resultados inmediatos y una organización que reclama rentabilidad instantánea para cada iniciativa nueva puede terminar asfixiando precisamente aquello que pretende impulsar. En el fondo, detrás de muchos de estos obstáculos aparece siempre el mismo elemento: el miedo a perder el control, equivocarse o quedar expuesto.

UNA VEZ SUPERADAS LAS BARRERAS

Cuando una organización consigue crear ese entorno de confianza, experimentar deja de ser una excepción y empieza a formar parte de la manera habitual de trabajar. El siguiente paso consiste en diseñar espacios en los que esa experimentación pueda traducirse en capacidades concretas. Y aquí tampoco existe una fórmula única.

"No creo que exista una herramienta universal- →

mente mejor. La pregunta correcta es cuál desarrolla mejor el tipo de capacidades que la organización necesitará mañana", explica el profesor Lladó. El autor del libro *Enamorarse del futuro* pone el foco especialmente en los proyectos transversales, porque obligan a "romper silos, entender el negocio desde distintas perspectivas y colaborar con personas diferentes". Una dinámica que, a su juicio, reproduce precisamente una de las exigencias de la alta dirección.

También destaca el enorme potencial de las simulaciones y de los gemelos digitales, ya que "permiten equivocarse sin poner en riesgo el negocio y aceleran enormemente la curva de aprendizaje". Eso sí, deja claro que, por encima de la herramienta, "está el diseño del aprendizaje". En pocas palabras: "Lo importante no es hacer un *hackathon* o una simulación. Lo importante es que obliguen a pensar estratégicamente, a cuestionar las hipótesis existentes y a construir soluciones para un futuro diferente".

Para Margarita Mayo, BBVA ofrece un buen ejemplo de empresa entendida como laboratorio de aprendizaje. La psicóloga conoció el caso a través de uno de sus directivos, que participó en su curso de *Gestión del Cambio* en IE University, donde trabajaron precisamente con simulaciones multimedia y metodologías de aprendizaje experiencial. Lo que más le llamó la atención de la transformación digital de la entidad financiera fue que no se limitó a formar a sus profesionales en nuevas competencias, sino que fue desarrollando un entorno en el que aprender significaba experimentar, aplicar, equivocarse, reflexionar y volver a probar.

"Me parece especialmente relevante su capacidad para aprender de iniciativas que, en un primer momento, no produjeron los resultados esperados sin abandonar por ello la transformación", señala Mayo. Ese proceso representa, a su juicio, el verdadero significado del *learning by doing*: "La innovación no surge únicamente de adquirir conocimiento o recibir formación, sino de trabajar sobre problemas reales, experimentar con nuevas soluciones y convertir tanto los aciertos como los errores en aprendizaje colectivo".

SIN LIDERAZGO, FRACASO SEGURO

Jericó defiende que ninguna transformación de este tipo



Margarita Mayo

CEO y fundadora de Mayo Consulting



Miquel Lladó

Profesor asociado en el departamento de Dirección Estratégica del IESE



Pilar Jericó

Presidenta de beUp

© Mara Saiz

© Gettyimages

La IA corre más que la FORMACIÓN

59% de los empleados utiliza IA, al menos ocasionalmente, para tareas para las que no ha recibido formación.

41% considera que su puesto ha evolucionado más rápido de lo que su empresa ha sido capaz de ofrecer formación.

63% cree que los programas de formación de su empresa podrían mejorarse significativamente.

Fuente: *TalentLMS, Learning Debt Report 2026*



puede consolidarse sin un liderazgo capaz de respaldar la experimentación y asumir que aprender también implica equivocarse. “Los directivos son decisivos, porque son ellos quienes marcan el clima en el que trabajan los equipos. Las personas observan mucho más lo que hace un líder que lo que dice”, sostiene.

Si los profesionales perciben que expresar una idea diferente o reconocer un error puede tener consecuencias, dejarán de hacerlo, por muy inspiradores que sean los discursos sobre innovación. Por eso, una de las principales responsabilidades de los directivos pasa por crear seguridad psicológica: entornos en los que las personas puedan participar, discrepar y equivocarse sin miedo a ser ridiculizadas o penalizadas. “Esa confianza es la condición de partida para que aparezca cualquier idea nueva”, apunta Jericó.

El cambio también afecta al propio concepto de liderazgo. Durante años se ha valorado al directivo que parecía tener respuesta para todo. En un entorno marcado por la incertidumbre, sin embargo, puede resultar más útil quien sabe formular buenas preguntas, escuchar perspectivas diferentes y reconocer que también está aprendiendo. “Creo que el liderazgo debe evolucionar desde controlar el presente hacia construir el futuro. El líder deja de ser quien tiene todas las respuestas para convertirse en quien crea el espacio donde aparecen las mejores preguntas”, plantea Lladó.

A lo que añade: “El papel del directivo no es leer el futuro, sino ayudar a escribirlo. Porque el futuro no se espera; se construye y se anticipa. Ese es, probablemente, el principal reto del liderazgo en los próximos años”.

LO QUE ESTÁ POR VENIR

Si la empresa se convierte en un laboratorio y los líderes respaldan el proceso, el aprendizaje dejará de tener un punto de llegada. “La gran transformación será pasar de ‘aprender habilidades’ a ‘aprender a aprender’”, apunta Margarita Mayo. A su juicio, cuanto más avance la inteligencia artificial y más rápidamente cambien las competencias técnicas, menos sostenible será una formación basada exclusivamente en enseñar la siguiente habilidad. “Necesitaremos personas capaces de aprender, desaprender, experimentar y reconstruir continuamente su manera de trabajar sin vivir cada cambio como una amenaza a su identidad profesional”.

En ese escenario, la capacidad de aprender y desaprender continuamente será también, para Pilar Jericó, una de las competencias más determinantes. Los conocimientos se renuevan con enorme rapidez y obligan a revisar aquello que hasta ayer dábamos por válido. “Hoy la mayor ventaja competitiva no es lo que sabes, sino la velocidad a la que puedes reinventarte”, sostiene.

La incertidumbre tampoco desaparecerá. Las organizaciones tendrán que aprender a convivir con ella y a tomar decisiones sin disponer siempre de toda la información. Y mientras la inteligencia artificial avance sobre tareas y conocimientos cada vez más sofisticados, algunas capacidades humanas adquirirán todavía mayor valor: el pensamiento crítico, la creatividad, la empatía y la capacidad de generar confianza.

A ellas se suma una última pieza: el propósito. Porque una organización puede proporcionar herramientas para experimentar, metodologías para aprender y tecnología para acelerar los procesos. Pero necesita algo más para convertir ese aprendizaje en una fuerza colectiva. “Cuando las personas entienden para qué hacen su trabajo, encuentran una energía que ninguna tecnología puede darles”, recuerda Jericó.

Quizá ahí se encuentre la verdadera transformación. La empresa del mañana no será la que conozca todas las respuestas, sino la que haya aprendido a formular mejores preguntas, experimentar con ellas y convertir cada respuesta —también las equivocadas— en conocimiento. En un entorno donde casi todo cambia, la capacidad de seguir aprendiendo puede acabar siendo la única ventaja verdaderamente sostenible.

EL TALENTO COMO ESTRATEGIA

Teresa de Castellarnau

DANONE IBERIA

La directora de Recursos Humanos de la multinacional de alimentación explica cómo la compañía identifica las capacidades clave, desarrolla el talento interno y combina **nuevas perspectivas para responder a las necesidades del negocio**

Texto de **José A. Puglisi**

La transformación del mercado laboral está cambiando también la forma en que las compañías entienden el talento. Ya no se trata únicamente de cubrir puestos, sino de identificar las capacidades que necesita el negocio y crear las condiciones para desarrollarlas dentro de la organización. Teresa de Castellarnau, directora de Recursos Humanos de Danone Iberia, detalla cómo la compañía afronta este nuevo escenario.

Las empresas empiezan a poner el foco más en las *skills* que en los puestos de trabajo. ¿Cómo está cambiando la manera de identificar y desarrollar las competencias que necesita para el futuro?

En Danone partimos de los retos del negocio y los traducimos en planes de formación y desarrollo de capacidades, centrados en aquellas que son fundamentales para nuestro crecimiento. Es un ejercicio anual ligado a las prioridades estratégicas, a través de nuestra metodología de *Strategic Workforce Planning*, que nos permite traducir prioridades de negocio en un plan de desarrollo de capacidades críticas para la organización.

El objetivo es preparar a nuestros equipos con las competencias que el negocio necesitará.

Un claro ejemplo es la creciente importancia de las capacidades relacionadas con datos, digitalización e inteligencia artificial. Para acelerar este desarrollo, este año hemos lanzado la DDAI Academy, una iniciativa estratégica de Danone Iberia destinada a impulsar la formación en datos e IA y a dotar a nuestros equipos de las competencias necesarias para aprovechar todo el potencial de estas tecnologías en su día a día.

Actualmente, el 80% de sus vacantes se cubren con talento interno. ¿Hasta qué punto formar a las personas que ya están dentro puede ser más estratégico que salir a buscar talento fuera?

Para nosotros, que el 80% de las vacantes se cubran con talento interno refleja una apuesta clara por el desarrollo de nuestras personas. Creemos que la clave está en encontrar el equilibrio entre potenciar el *expertise* y el conocimiento que ya existe e incorporar talento externo que aporte nuevas perspectivas y capacidades. La combinación de ambos nos permite construir equipos más fuertes, diversos y preparados para el futuro.

¿Cómo preparan a los empleados para trabajar con IA y qué papel juega en este proceso la DDAI Academy?

En Danone entendemos que la transformación digital no va solo de tecnología, sino que será profundamente humana. Por eso, a través de la DDAI Academy, impulsamos el desarrollo de capacidades en Data, Digital e IA, con itine-

rarios adaptados a distintos perfiles, formación, sesiones en vivo, *workshops* y soporte especializado para integrarlas en el día a día de toda la organización.

La clave está en combinar itinerarios específicos para determinados perfiles con oportunidades de aprendizaje abiertas a toda la organización, utilizando distintos formatos y fuentes para que cada persona pueda aprender de la manera que mejor se adapte a sus necesidades. Así, más que formar en herramientas concretas, buscamos desarrollar una capacidad de aprendizaje continuo que nos permita evolucionar al ritmo de una tecnología que cambia constantemente.

En este nuevo modelo formativo, el mánager adquiere un papel fundamental como mentor y facilitador del desarrollo. ¿Qué debe cambiar en la forma de liderar?



El liderazgo debe generar confianza, fomentar la curiosidad y crear espacios donde experimentar y aprender forme parte del trabajo diario. Apostamos por un liderazgo cercano que acompaña, desarrolla y genera las condiciones para que las personas puedan crecer. Por eso, gran parte de nuestros esfuerzos se centran en ayudar a los líderes a desarrollar mejor a sus equipos: cómo identificar su potencial, dar *feedback* de calidad, generar oportunidades de aprendizaje desde la experiencia y dedicar tiempo a conversaciones de desarrollo.

Nuestra ambición es que Danone sea una verdadera escuela de liderazgo, un entorno donde las personas puedan desarrollar las capacidades necesarias para liderar hoy y en el futuro. En esta línea, hemos lanzado el *Danone Leadership Path*, un itinerario diseñado para acompañar a nuestros líderes en las distintas etapas de su carrera y dotarlos de las herramientas necesarias para impulsar el crecimiento de sus equipos.

¿Qué habilidades cree que serán imprescindibles para trabajar en una compañía como Danone en la próxima década?

Además de las competencias técnicas, serán esenciales las capacidades que nos permitan desenvolvernos en entornos cada vez más complejos: aprender de forma continua, colaborar y aplicar el conocimiento para resolver retos reales del negocio. Los datos, la digitalización y la IA serán capacidades cada vez más relevantes, junto con la capacidad de adaptarse y trabajar de forma transversal y mantener una mirada abierta y curiosa.

En un entorno donde la información es cada vez más accesible gracias a la IA, el pensamiento crítico cobrará una importancia especial: saber interpretar la información, cuestionarla, tomar decisiones fundamentadas y combinar la tecnología con el criterio humano será clave. La agilidad para desenvolverse en entornos de transformación constante y la disposición para seguir aprendiendo y reinventándose marcarán la diferencia.

¿Qué es más difícil: encontrar el talento o conseguir que el talento que ya tiene sea capaz de transformarse al ritmo que exige el negocio?

Ambas. Desarrollar y generar oportunidades para las personas que ya forman parte de la compañía e incorporar talento externo con capacidades, experiencias y perspectivas complementarias. El reto está en anticipar qué talento va a necesitar el negocio y tomar la decisión estratégica adecuada en cada caso, encontrando el equilibrio entre desarrollo interno y atracción externa con la suficiente anticipación para estar preparados para el futuro.