

Tres pasos para que los líderes de RR.HH. inspiren el aprendizaje y el desarrollo continuos

Pregunta: ¿Con qué frecuencia están teniendo los líderes y los gerentes reuniones individuales con sus colaboradores directos para centrarse específicamente en su desarrollo? Nos referimos a conversaciones que dejan a un lado los temas de negocio y se centran en nuevas ideas, mejores prácticas, aspiraciones de cara al futuro y retos que quieran asumir. Un espacio con la única intención de aprender de ellos. Si esto no ocurre muy a menudo, la organización está perdiendo una gran oportunidad.

Crear una cultura de aprendizaje nunca ha sido tan importante como ahora. La aceleración del cambio exige que el lugar de trabajo alcance nuevos niveles de fluidez, inclusión e inventiva y cuente, además, con un entorno que comprenda y priorice la necesidad de aprendizaje y desarrollo continuos. El impacto producido por la pandemia y la consecuente [Rebelión del Talento](#) han provocado que muchas organizaciones se replanteen procesos, prácticas y políticas para revitalizar su negocio. Priorizar el aprendizaje y la agilidad como rasgos culturales centrales será fundamental para lograrlo. La velocidad a la que el conocimiento y las habilidades se quedan desactualizados, incluso obsoletos, implica una mayor necesidad de capacitación (*upskilling*) y reciclaje profesional (*reskilling*) para asegurar las competencias necesarias de cara a futuro, pero también una oportunidad para fidelizar al talento, que ahora espera que su empleador lo mantenga actualizado, relevante y empleable a largo plazo.

Lamentablemente, las iniciativas y conversaciones que promueven este tipo de cultura no se producen con la frecuencia suficiente. ¿Qué pueden entonces hacer los responsables de RRHH para crear una cultura de aprendizaje, que inspire el desarrollo continuo y permita que los equipos se adapten a los inevitables cambios que se avecinan?

Comience con estos tres pasos:

Paso #1: Construya un caso de negocio

Cada vez más, las organizaciones de éxito y sus directivos se definen por su capacidad de aprender, adaptarse e innovar con rapidez. Los gerentes no podrán alcanzar esas expectativas a menos que tanto ellos mismos, como sus equipos desarrollen continuamente sus propias competencias. Las investigaciones demuestran que las habilidades que un recién licenciado aporta al puesto de trabajo se quedarán obsoletas cada vez más rápido. La vigencia media de los conocimientos y habilidades ronda los cinco años y en campos técnicos, mucho menos de cinco.

Si la organización quiere crear una cantera de talento que se sienta atraída por el aprendizaje continuo, primero debe construir el caso de negocio. A veces, la forma más clara de convencer a las empresas para que inviertan en aprendizaje es preguntar a los directivos qué ocurriría si no lo hicieran. ¿Cómo evolucionarán las competencias necesarias para alcanzar la excelencia en los puestos de trabajo del futuro? ¿Cuáles son los costes de mantener la inercia organizacional; de aplicar métodos y procedimientos anticuados; y de tener empleados desactualizados? ¿Qué oportunidades se están desperdiciando? ¿Cómo perjudica esto al negocio?

Paso #2: Visualice la Cultura de Aprendizaje

Puede ser difícil imaginar cómo se debe ver la "cultura de aprendizaje" hasta que uno no la relacione específicamente con las actividades vinculadas a mejorar o cambiar el listón del desempeño. Comience preguntando a los directivos qué hacen para mantenerse actualizados. ¿Qué les empuja a aprender? ¿Qué fuentes externas, ya sean personas o espacios, consultan cuando necesitan actualizar o refrescar sus conocimientos y habilidades? Este tipo de reflexión personal ayuda a los líderes a pensar en qué y cómo pueden hacer para inspirar y estimular el crecimiento y el desarrollo de los miembros de su equipo. Anímelos a reflexionar sobre las actividades de aprendizaje que ya están en funcionamiento y cómo deberían transformarse. ¿Qué nuevas

iniciativas deberían emprenderse? ¿Qué obstáculos se interponen actualmente en el camino del aprendizaje y cómo pueden superarse?



De este modo los directivos podrán materializar sus aspiraciones y trazar planes de acción concretos para aumentar las opciones de aprendizaje, así como establecer plazos, responsabilidades y el impacto que tendrá en el negocio. Por ejemplo, ¿cómo contribuirá a alcanzar los objetivos corporativos? ¿Cómo fomentará el compromiso individual y la consecución de las metas personales? Las oportunidades para crecer y desarrollarse están casi siempre en el Top 3 de los motores del compromiso en todas las organizaciones.

Paso #3: Inspire a los líderes con formas de promover el aprendizaje

La actuación de líderes y gerentes desempeña un papel fundamental en la creación de una cultura de aprendizaje en la organización. Los responsables de RR.HH. pueden orientar a los directivos exponiéndoles múltiples formas en las que pueden acompañar el aprendizaje y el desarrollo de sus equipos. He aquí cinco ejemplos:

- **Construir el programa de desarrollo:** Los gerentes pueden ayudar a los empleados a definir sus objetivos profesionales y a esbozar lo que necesitan aprender para lograrlos. Darles espacios para desarrollarse y una guía sobre cómo aplicar los nuevos conocimientos les ayudará a alcanzar sus objetivos de desarrollo.
- **Fomentar el autoconocimiento:** Esto es clave para un aprendizaje efectivo. Los líderes pueden mejorar la autoconciencia de los empleados evaluando objetivamente sus fortalezas y limitaciones y dándoles un feedback crítico y asertivo, que sea expresado con cuidado y sensibilidad para que pueda ser aceptado e interiorizado.

- **Invertir en su desarrollo profesional:** Ya se trate de formación tradicional, autodirigida, conferencias o encuentros de *networking*, los directivos deben invertir en la formación continua y el desarrollo profesional de sus colaboradores más valiosos. También dedicar tiempo en proporcionarles coaching y asesoramiento.
- **Alinear sus objetivos con los de la empresa:** Los managers deben ser claros en los progresos que esperan de sus colaboradores en cuanto a las competencias necesarias para cumplir con los estándares de desempeño y las necesidades de la empresa. Así mismo, en detallar el impacto que tendrían esos progresos en su proyección de carrera.
- **Abrir puertas a nuevas oportunidades:** A menudo los gerentes están al tanto de oportunidades que, de otro modo, sus empleados desconocerían. Pueden ayudarles a identificar las oportunidades que añadirían valor y les ayudarían a conseguir sus objetivos. También pueden aprovechar las relaciones con sus superiores para negociar de forma activa oportunidades de crecimiento para sus equipos.

Recuerde Todo empieza por las personas

Para instaurar una verdadera cultura de aprendizaje, además de los pasos enumerados, las empresas deben contar con los líderes adecuados. Estos deben ser ágiles, comprometidos y estar genuinamente interesados en el desarrollo de sus colaboradores. Ningún conocimiento o competencia técnica puede compensar la falta de interés de un jefe por el éxito de las personas a su cargo. Las organizaciones deben evaluar rigurosamente a los candidatos a líderes para asegurarse de que poseen los atributos necesarios para fomentar y sustentar el entorno de aprendizaje que se desea consolidar. Las empresas que comprendan las innegables ventajas de una cultura de aprendizaje continuo prosperarán en esta era. Transformarán los desafíos en oportunidades. Aprovecharán nuevas ideas, conocimientos y habilidades para innovar. Apoyarán a sus equipos para que puedan desarrollarse continuamente y afrontar los numerosos cambios que se avecinan en el futuro.

CONTACTO

Seymour Adler, Ph.D.
Managing Director
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

¿Preguntas? [Contáctenos](#)
Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a la lista de distribución](#).