

# Cinco formas para que los Managers fomenten el aprendizaje y el desarrollo continuos

En el acelerado entorno empresarial de hoy, el aprendizaje y el desarrollo resultan fundamentales para la supervivencia. Una organización se quedará rezagada, a menos que sus empleados estén equipados con las habilidades y competencias necesarias para afrontar los inevitables cambios que se avecinan. Para tener éxito, las empresas deben abrirse a culturas en las que los directivos fomenten el aprendizaje, se valoren las nuevas ideas y se compartan los conocimientos para impulsar la innovación, la fluidez y la vitalidad de la organización. Un entorno que beneficiará tanto a los directivos, como a sus equipos y a los resultados del negocio.

Los directivos juegan un papel primordial a la hora de establecer el tipo de cultura de aprendizaje que se necesita hoy. Los empleados acuden a sus superiores para identificar las habilidades y competencias que necesitan para mantenerse vigentes a largo plazo, así como las áreas de crecimiento en las que se deben enfocar. Hacerles hincapié en su desarrollo y ofrecerles una visión clara del futuro puede ayudar a los empleados a recuperar la conexión y el propósito que muchos de ellos perdieron durante la pandemia.

# 67%

de los empleados consideran que su responsable directo está comprometido con el aprendizaje y el desarrollo continuos

Proporcionar claridad con respecto a la proyección de carrera tiene un efecto motivador en los empleados, ya que estimula el optimismo y el sentimiento de pertenencia que se derivan del interés de la organización de invertir en ellos. Estas iniciativas no sólo ayudan a las empresas a innovar y a crecer, sino que también juegan un papel importante en la retención del talento clave.

Según nuestros estudios, el 67% de los empleados consideran que su jefe está comprometido con el aprendizaje y el desarrollo continuos. Si bien son ya muchos los directivos conscientes de la importancia de este factor, un tercio de los jefes aún tiene trabajo por delante para asegurarse de que su equipo contribuya al éxito de la organización.

Entonces, ¿qué podrían hacer los directivos para forjar una cultura de aprendizaje continuo?

## #1: Construir el programa de desarrollo

Los managers pueden ayudar a los empleados no solo a determinar sus objetivos profesionales y lo que necesitan aprender para alcanzarlos, sino también a identificar las tareas que les ayudarán a practicar en el terreno. Supongamos que un empleado necesita conocer mejor el proceso presupuestario. Su manager podría enviarle un capítulo de un documento que explicara las nociones básicas o invitarle a unas cuantas reuniones durante la temporada de planificación de presupuestos. Otra opción para los managers sería invitar a su equipo a realizar debates abiertos sobre los retos emergentes del negocio y las competencias necesarias para afrontarlos. El equipo podría trabajar conjuntamente compartiendo ideas y prestándose apoyo mutuo para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo diario.

### ¿Qué pueden hacer los Managers?

- Cocrear con los colaboradores el plan de desarrollo individual, incluyendo objetivos, actividades y metas.
- Animar, reconocer y recompensar a los empleados por alcanzar los hitos de desarrollo.
- Diseñar actividades para practicar en el terreno.
- Guiar sobre la mejor manera de aplicar los nuevos conocimientos y habilidades.
- Señalar oportunidades de aprendizaje dentro de la rutina diaria del trabajo. Preguntar a los empleados qué han aprendido de sus tareas y experiencias recientes.



### #2: Fomentar el autoconocimiento

El autoconocimiento es clave para un aprendizaje eficaz. Si los empleados no saben en dónde se están quedando cortos de habilidades, no serán conscientes de cómo esas limitaciones los están perjudicando. También es importante que conozcan sus fortalezas para sacar partido de ellas y sus progresos en relación con los nuevos desafíos. Los managers pueden apoyar el autoconocimiento de sus colaboradores evaluando objetivamente sus fortalezas y debilidades y aportándoles un feedback crítico. Para que funcione, es importante que el feedback se base en hechos y que la persona confíe plenamente en la opinión de su superior.

### ¿Qué pueden hacer los Managers?

- Realizar evaluaciones basadas en hechos para complementar las observaciones informales.
- Solicitar la opinión de múltiples fuentes, como compañeros, subordinados o clientes.

- Establecer métricas para evaluar el progreso del empleado hacia sus objetivos de desarrollo.
- Proporcionar feedback específico sobre sus fortalezas y los riesgos potenciales, usando siempre ejemplos concretos.
- Programar reuniones para discutir los hitos de un proyecto o después de reunirse con grupos de interés clave.
- Centrarse tanto en identificar las fortalezas ocultas de sus colaboradores, como en descubrir sus puntos ciegos.

### #3: Invertir en su desarrollo profesional

Seguramente, la mayoría de sus trabajadores están emprendiendo alguna actividad en pos de su desarrollo personal o profesional. Puede consistir en educación académica, en libros, en clubes, en comunidades en línea, en conferencias o en eventos de *networking*. Los líderes deben tomar conciencia de que invertir en la formación continua y el desarrollo profesional de un empleado valioso, es dinero bien gastado. Así mismo, es una gran inversión destinar el propio tiempo a prestarles consejo y coaching.

### ¿Qué pueden hacer los Managers?

- Ofrecer un coach profesional para ayudarles a desarrollar sus habilidades de liderazgo.
- Apoyar la inscripción en un programa de MBA ejecutivo.
- Planificar sesiones regulares para realizar coaching individual, enseñar nuevas habilidades, compartir conocimientos o dar consejos a partir de sus experiencias profesionales.
- Analizar las mejores formas de aplicar las habilidades recién aprendidas y, a continuación, brindarles la oportunidad de utilizarlas, preferiblemente en simulaciones supervisadas o como parte de proyectos pequeños de bajo riesgo.
- Dedicar tiempo a evaluar los resultados de estas pruebas o experimentos y aportar un feedback honesto sobre lo que funcionó y lo que no.
- Otorgar a los empleados un presupuesto anual y acceso a una plataforma de aprendizaje específica para potenciar la formación autodirigida.

#### #4: Alinear sus objetivos con los de la organización

El objetivo de una cultura de aprendizaje es equipar a los empleados para que tengan éxito en el futuro y para que asuman un papel cada vez más importante en los resultados de la empresa. Esto no debería ser un proceso aleatorio. Un líder con visión de futuro entiende cómo está evolucionando su negocio y lo que necesitará de los empleados para cumplir con los objetivos futuros. Esto los ayuda a prepararse para afrontar circunstancias y expectativas cambiantes.

##### ¿Qué pueden hacer los Managers?

- Explicar los cambios que prevén en las necesidades de la empresa y en los estándares de desempeño.
- Discutir lo que implican esos cambios en la proyección de carrera de cada empleado.
- Recompensar y reconocer los esfuerzos del colaborador por desarrollarse, destacando que el retorno puede tardar años en manifestarse.



#### #5: Abrir puertas a nuevas oportunidades

Los managers suelen tener acceso a información que sus empleados no tienen, lo que significa que pueden identificar oportunidades que, de otro modo, los empleados desconocerían. Por ejemplo, supongamos que un líder tiene a alguien en su equipo que es perfecto para un proyecto en otra región y que además aprendería mucho en el proceso. El líder puede abrirle la puerta con una buena recomendación, seguida de una presentación. Aún cuando los líderes no hayan

cursado programas de formación específicos, ellos tienen la potestad de ayudar a los miembros de su equipo a identificar las oportunidades que les aportarán valor y les ayudarán a alcanzar sus objetivos.

##### ¿Qué pueden hacer los Managers?

- Ayudar a los empleados a encontrar los programas de educación y formación más útiles tanto dentro, como fuera de la organización.
- Buscar dentro de su red de contactos oportunidades de desarrollo para sus colaboradores y servir de intermediario.
- Compartirles ofertas de empleo, incluidas las externas cuando sea apropiado. Por ejemplo, con un cliente o un proveedor.
- Organizar "citas" - visitas, proyectos y actividades de formación - con pares de otras áreas de la empresa de los que puedan aprender.

El aprendizaje y el desarrollo ya no pueden tener un final. Para sobrevivir y prosperar en el futuro, tanto empleadores como empleados deben adoptar de forma continua nuevas competencias, conocimientos y oportunidades. Los managers juegan un papel clave a la hora de fomentar y estimular el aprendizaje continuo en el interior de sus equipos. Las organizaciones tienen la oportunidad de llevar el aprendizaje y el desarrollo a otro nivel, de mejorar las habilidades de los empleados, de potenciar su talento y, en última instancia, de generar mejores resultados de negocio. No se puede olvidar el rol crucial que desempeñan los managers para que esto suceda.

##### CONTACTO

##### Seymour Adler, Ph.D.

Managing Director  
Leadership Assessment & Development  
Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

¿Preguntas? [Contáctenos](#)

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