



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Aprender para tener éxito

Reconsiderar la educación corporativa en un mundo de cambio implacable

(Learning to Succeed)

Jason Wingard • Copyright © 2015 AMACOM, una división
de la American Management Association • 220 páginas

Gestión / Estrategia / Desarrollo Organizacional

Recursos Humanos / Capacitación y Desarrollo / Aprendizaje corporativo

Ideas fundamentales

- El mercado y la economía han cambiado drásticamente.
- La innovación, la tecnología de las comunicaciones y la competencia y el comercio global desplazan las prioridades de las empresas hacia el talento y el conocimiento.
- Las organizaciones pueden sobrevivir con productos de excelencia y un nicho de mercado; para crecer con fuerza, deben desarrollar una cultura del aprendizaje.
- Los directores ejecutivos y los líderes sénior deben adherirse al aprendizaje a pesar del gasto y las ganancias escasas.
- Los ejecutivos a cargo del aprendizaje deben unirse a otros líderes sénior para establecer estrategias corporativas.
- El aprendizaje debe integrarse con los objetivos corporativos y de estrategia a través del enfoque de la Integración Continua del Aprendizaje y la Estrategia (CILS por su sigla en inglés).
- Seguir una estrategia CILS le da al grupo de aprendizaje y desarrollo (AyD) mayor responsabilidad e importancia.
- AyD recoge y analiza toda la información relevante, incluyendo los datos de los clientes y del mercado.
- AyD selecciona la información y crea herramientas de aprendizaje, informes, eventos, cursos y más.
- AyD asegura que los empleados sepan lo que necesitan saber cuando necesitan saberlo.

Reseña

Las prácticas y los productos que en su momento pusieron a su organización en la cima quizá hoy solo le ofrezcan una supervivencia básica. La competencia virtual y global, la innovación rápida y el cambio implacable significan que es necesario que los líderes aprendan constantemente. Para ello es menester un acceso selectivo a la información y al conocimiento sobre las prácticas emergentes, las nuevas tecnologías y los sucesos políticos, económicos y ambientales del mundo. Jason Wingard, ejecutivo a cargo del aprendizaje en Goldman Sachs, explica que las compañías necesitan expertos que reúnan, procesen, analicen y difundan la información a través de capacitaciones, eventos, medios sociales y portales de aprendizaje. Aunque sus argumentos son confusos por momentos, *getAbstract* recomienda esta valiosa revelación sobre el aprendizaje a ejecutivos, funcionarios a cargo del aprendizaje, gerentes, empresas nuevas, empresarios y estudiantes de negocios.

Resumen

Un nuevo mundo

Hoy, el mercado global altamente competitivo obliga a las empresas a ser flexibles y sensibles. Se compite con base en la fortaleza del talento. Su compañía tiene esperanzas si su cultura de aprendizaje fomenta la innovación, la unión organizacional y la toma de decisiones basada en los datos.

La nueva organización para el aprendizaje

Para liderar su industria, comprométase con el aprendizaje y desarrollo (AyD) en toda su compañía. El conocimiento inmediato y exhaustivo de las culturas regionales y nacionales y de las maneras de trabajar tiene un valor incalculable. El departamento de AyD debería posibilitar que sus ejecutivos y su fuerza de trabajo comprendan los riesgos y las oportunidades globales de la compañía para que los encargados de las decisiones en todos los niveles tengan el conocimiento cuando lo necesitan. Las firmas que integran el aprendizaje y la estrategia se adaptan mejor a las complejidades del negocio global y tienen los conocimientos y la experiencia para establecer objetivos enérgicos y alcanzables. La integración del aprendizaje a la planificación estratégica posibilita la proactividad de AyD. Los líderes deben priorizar las demandas que compiten por los recursos escasos; ser una firma que aprende incrementará el sentido común, la resiliencia y la flexibilidad. Al permitir que los encargados de las decisiones estudien al consumidor, el mercado y la inteligencia de la fuerza de trabajo, los grupos modernos de AyD ayudan a su empresa a realizar inversiones prudentes y orientadas en todas las áreas. Así, pueden informar sobre nuevas iniciativas de mercado e incrementar inversiones estratégicas en talento, incluyendo esfuerzos para motivar y reconocer a los empleados talentosos.

Combinar el aprendizaje con la planificación corporativa

Adopte el enfoque de la Integración Continua del Aprendizaje y la Estrategia (CILS) para cumplir con el nuevo compromiso de su compañía de aprender desde arriba hacia abajo. Es necesario que el ejecutivo a cargo del aprendizaje trabaje con los líderes sénior en una relación de dependencia directa con el director

ejecutivo, quien debe apoyar el aprendizaje. Si el funcionario a cargo del aprendizaje trabaja con el director ejecutivo, asegura la inclusión del aprendizaje en todas las áreas, debido a que el jefe de aprendizaje formulará, y no solo ejecutará, la estrategia.

“Estamos en la cúspide de lo que puede llamarse ‘La era del aprendizaje’”.

Cuando una firma integra el aprendizaje y la estrategia, AyD puede alinear cada iniciativa de aprendizaje con las prioridades y objetivos corporativos. Los gerentes y otros líderes deberían reforzar AyD en la organización. Una estrategia CILS contribuye a la adecuada asignación de recursos, al crecimiento y las ganancias, reuniendo y distribuyendo el conocimiento crítico esencial. Un compromiso con el aprendizaje continuo y un modo de pensar exploratorio e inquisidor lleva al éxito a corto y largo plazo.

Implementar la integración continua del aprendizaje y la estrategia

Para poner el enfoque CILS en acción, debe combinar estos cinco elementos:

1. **Análisis del cuadrante** – Examine los atributos clave de la compañía: cultura, capacidad de innovación, compromiso del cliente y otros. Determine cómo el aprendizaje afecta cada área. ¿Qué papel o estrategia juega el aprendizaje hoy? Entienda la situación actual antes de implementar nuevas iniciativas, a fin de determinar el progreso que se ha hecho para ser una organización que aprende. Desde las empresas nuevas sin estrategia de aprendizaje formal hasta las organizaciones que aprenden deben conocer el lugar que ocupa AyD en el espectro.
2. **Base estructural** – Todos los líderes deben tomar el aprendizaje seriamente. Los encargados del aprendizaje deberían depender del director ejecutivo y no de Recursos Humanos, que es lo típico en la mayoría de las firmas. El jefe de aprendizaje y el equipo de AyD asume la responsabilidad de la información corporativa –incluyendo la inteligencia competitiva y de mercado– y debería ser de los ejecutivos de mayor jerarquía. Su oficina debe determinar la estrategia de aprendizaje de otros grupos, incluso Recursos Humanos.
3. **Contenido** – El equipo AyD brinda experiencia que sirve de guía para la síntesis y la interpretación de la información y su distribución en toda la organización. El equipo AyD debe impulsar múltiples modalidades para el aprendizaje: virtual, en aulas, con juegos, mentores, instructores. Con CILS, se analiza la fuerza de trabajo, los datos de planificación de talento y de mercado. El ejecutivo a cargo del aprendizaje debería actuar como un embajador de la compañía para erigir la reputación de tener el mejor aprendizaje del sector. Incluso en las organizaciones grandes, los ejecutivos a cargo del aprendizaje deberían dar clases personalmente para entablar relaciones en toda la empresa. Deberían supervisar la gestión del desempeño y las evaluaciones de los empleados para medir el impacto del aprendizaje y detectar las brechas de primera mano.
4. **Evaluación, alineamiento y ejecución** – Para alinearse con la estrategia corporativa, la oficina del ejecutivo a cargo del aprendizaje debe evaluar las fortalezas y debilidades de la firma. Para hacerlo, es necesario acceder a la información de toda la compañía, incluyendo los datos de mercado, de los clientes, los empleados y finanzas. El equipo AyD analiza estos datos para determinar la mezcla óptima de iniciativas de aprendizaje y construye coaliciones horizontales entre los silos, enfocándose en que el aprendizaje vaya alineado con la estrategia y los objetivos corporativos. AyD debe compartir sus éxitos y recordarle a los ocupados gerentes la necesidad del aprendizaje continuo. Tras un programa de

aprendizaje aprobado, AyD debe ahora ejecutarlo. Su implementación debería funcionar en asociación con Recursos Humanos y los gerentes. También ofrezca capacitación uno a uno en temas no previstos o mejore las nuevas intervenciones del desarrollo del liderazgo para individuos específicos.

5. **Evaluación** – El personal de AyD debe supervisar, medir y evaluar los avances de las iniciativas de aprendizaje del departamento. Para apoyar los programas de aprendizaje importantes debe medir la asistencia, la reacción, los logros y el impacto en el trabajo.

Las áreas cruciales

Construya la capacidad de AyD de su organización en tres áreas cruciales:

1. El liderazgo pensado y la introspección

AyD debería actuar como el curador de la organización y el depósito de la información de la industria. La cantidad de información disponible ahora hace que muchos empleados se confundan. Como experto en datos, AyD examina cuidadosamente e identifica la información más relevante y la empaquetar y entrega a los que la necesiten. AyD también debería dar datos sobre las mejores prácticas nuevas y supervisar los parámetros de referencia del sector, que permitan comparar el rendimiento del departamento con organizaciones pares.

“Las organizaciones que impulsan el modelo CILS le dan a sus empleados una mayor capacidad y confianza para hacer su trabajo”.

La oficina del ejecutivo a cargo del aprendizaje puede distribuir la información de muchas formas: seminarios, documentación técnica, sitios web, blogs. Adopte portales de aprendizaje para ofrecer las solicitudes de acceso del liderazgo de pensamiento interno y externo a través de entrevistas digitales, eventos grabados, informes y otros contenidos. La unidad AyD debería promover el alcance de empresas internas pequeñas y medianas asegurando oportunidades para que sus líderes puedan hablar en eventos y encuentros virtuales o en medios sociales o tradicionales y blogs. Así se construye la reputación de la firma en su sector, y podría ser hoy la forma de relaciones públicas más efectiva.

2. Programas de desarrollo

El departamento de AyD debería alentar y apoyar la formación de grupos por afinidad internos. Tales grupos se desarrollan normalmente entre quienes comparten intereses, funciones o territorio –a veces incluyen a socios y a clientes–. En estos grupos se comparte información de manera efectiva y a bajo costo. AyD debe ofrecer programas tradicionales pero importantes, como desarrollo ejecutivo, planes en línea para gente con alto potencial con avances futuros y otros, según sea necesario.

3. Servicios consultivos

AyD debería generar y ofrecer servicios de consultoría y capacitación, incluyendo apoyo en la carrera para empleados individuales, previa evaluación de las necesidades corporativas. Como asesores, AyD pueden dar una gama de asistencia: facilitar las reuniones y trabajar con los empleados nuevos que se suman al

personal. En toda la compañía, AyD asume el liderazgo en desarrollo profesional creando un grupo de capacitadores y tutores internos calificados y con expertos externos cuando sea necesario.

Obstáculos

Para adherirse al enfoque CILS es necesario realizar cambios significativos en la mayoría de las organizaciones, incluyendo nuevos recursos y relaciones de dependencia. El departamento de AyD debería ser el conductor a lo largo de cualquier cambio cultural que represente un desafío. Debe realizar una evaluación de las necesidades antes de construir cualquier elemento de aprendizaje. Las ganancias rápidas pueden parecer tentadoras, pero un lanzamiento prematuro de ofertas de aprendizaje suele fracasar. Ese fracaso le da argumentos a los que se oponen al cambio. La luz verde del director ejecutivo y del comité puede ser difícil de conseguir, pero para implementar a un encargado del aprendizaje hace falta tiempo y persistencia, en especial si no se tiene una cultura del aprendizaje.

“Ya terminaron los días en los que tener un producto superior, precios más bajos o una penetración mayor en el mercado conformaban la base de la ventaja competitiva de una compañía””.

Implementar a un ejecutivo a cargo del aprendizaje en una organización exitosa es una propuesta diferente, pero sigue siendo difícil. Incluso un éxito comercial mediano genera satisfacción e inspira una cierta urgencia por el cambio. Ninguna firma puede estar tranquila mientras sus rivales innovan, aprenden y experimentan. Muchas se resisten al cambio hasta que surgen temas serios y sus líderes se dan cuenta de que es necesario. Aun así, la integración de AyD en los niveles más altos de la planificación estratégica puede ser difícil. La presión por las ganancias a corto plazo y sin costos se contrapone a la tendencia de CILS a demandar tiempo, tener costos altos y recompensar a largo plazo.

“Aprender a llevar adelante las prioridades a corto plazo para el ROE y al mismo tiempo pronosticar y planificar las prioridades a largo plazo es crítico para la ventaja competitiva””.

AyD debe preparar a los empleados para aceptar el cambio hacia un enfoque CILS. Espere resistencia porque la mayoría trabaja y no toma tiempo para aprender. Vea que entiendan las razones del cambio y cómo una cultura de aprendizaje puede ayudarles en su carrera.

Competir por los recursos escasos podría ser el gran obstáculo. A menudo, se ve el aprendizaje como una inversión blanda a largo plazo que aleja del trabajo productivo. Al rivalizar con mercadotecnia y ventas, CILS debe convencer a los líderes sénior y al directorio. Empiece con una evaluación.

La evaluación CILS

Para ver cómo marcha su CILS, calcule el “Retorno sobre el aprendizaje” y considere los beneficios del aprendizaje a través de la organización. Aísle el impacto de CILS comparando los resultados fiscales antes y después. Quizá, refine sus cálculos si considera la inflación y los ciclos de negocios.

“El talento es la ventaja más sustentable en una economía de conocimiento global y [...] las prácticas de talento son centrales para el éxito y los resultados en los negocios”.

Los componentes del enfoque CILS incluyen programas de aprendizaje, servicios de información, cursos y más. Evalúelos con una métrica al estilo tasas de participación de la clase, clasificaciones de participación, el impacto de la capacitación –que se revela en las mediciones del rendimiento subsiguiente de los participantes– y el aumento de la retención. Determine cómo el aprendizaje afecta el rendimiento. Hable con los participantes, sus gerentes, pares, socios externos, clientes y vendedores. Si su experiencia mejora tras CILS, su Retorno Sobre el Aprendizaje (ROA) aumenta.

“Es necesario que las iniciativas de aprendizaje corporativo sean parte de la planificación estratégica desde el comienzo para atender mejor las necesidades de la organización”.

Mida el aumento de los ingresos y de las ganancias. Muestre los ahorros, los incrementos en la productividad, el desarrollo de las habilidades de alto impacto y las contribuciones para crecer. Una CILS le ayuda a la empresa a identificar la carencia actual de trabajadores capacitados. Las compañías que adoptan una cultura de aprendizaje retienen y atraen a los talentos máximos. Los milenarios, que pronto dominarán la fuerza de trabajo, buscan firmas dispuestas a invertir en su talento.

“Para sobrevivir, es necesario ir a la par del ritmo del cambio. Cualquier empresa que quiera ganar tiene que superar ese ritmo”.

El método CILS ayuda al empleado con capacidades nuevas, impide que las competencias se tornen añejas o superfluas y actualiza el plan de carrera; prepara para puestos de liderazgo y para nuevos roles; estimula la innovación al descubrir nuevas y mejores formas de trabajar.

Sobre el autor

Jason Wingard estuvo a cargo del área de educación ejecutiva en Wharton antes de ser ejecutivo a cargo del aprendizaje de Goldman Sachs.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](http://getab.li/25250)
<http://getab.li/25250>