

6 estrategias para mejorar las habilidades de su fuerza laboral

Sagar Goel, J. Puckett, Pablo Claver y Orsolya Kovacs-Ondrejko

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CAPITAL
HUMANO

Imagine este escenario: Usted está detrás de sus competidores en la transformación digital e incluso más preocupado por las nuevas empresas con una financiación masiva que podrían superarlo. Está tratando de progresar, pero no puede contratar suficientes científicos de datos, ingenieros, expertos cibernéticos o pensadores de diseño. Ellos se van a organizaciones divertidas y jóvenes, no a las compañías de la vieja escuela con silos, líderes de comando y control y estructuras matriciales que detienen la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, muchos de sus trabajadores actuales están en roles que lentamente se están volviendo obsoletos debido a la automatización, tiene demasiados mandos intermedios improductivos y sus trabajadores de primera línea no tienen habilidades digitales y no están preparados para un mundo cambiante.

Estos son los desafíos que escuchamos de muchos de nuestros clientes, lo que refleja una encrucijada en la crisis global de habilidades. El Foro Económico Mundial estima que más de la mitad de todos los empleados a nivel mundial deberán mejorar o volver a capacitarse para el 2025, de forma que puedan adaptarse a la naturaleza cambiante de los trabajos. Muchas organizaciones están recurriendo a la recapacitación para desarrollar el talento que no pueden adquirir o implementar productivamente. Y, sin embargo, un estudio elaborado en el 2020 por el Boston Consulting Group mostró que la de “talento y las habilidades” fue la segunda área con menos inversión en los esfuerzos de transformación corporativa.

Mientras las empresas vuelven a imaginar cómo escalar el aprendizaje para miles de personas, he aquí seis ideas prácticas, basadas en la amplia experiencia de BCG, apoyando a más de 100 clientes en todo el mundo:

1. Tratar las habilidades como una inversión empresarial, no un gasto.

La mayoría de los esfuerzos de capacitación fallan porque están configurados para optimizar los costos de aprendizaje y desarrollo (L&D) en lugar de generar un impacto real en el negocio. Los líderes deben tratar la capacitación como una inversión empresarial, un activo que ayudará a generar ganancias durante varios años y con indicadores clave de rendimiento claramente definidos.

Este artículo es útil para:

- *Tratar la capacitación como una inversión empresarial.*
- *Reimaginar la experiencia de aprendizaje corporativo.*
- *Empoderar a los empleados para aprender.*

El Foro Económico Mundial estima que más de la mitad de todos los empleados a nivel mundial deberán mejorar o volver a capacitarse para el 2025.

Por ejemplo, una empresa inmobiliaria asiática, que estaba desarrollando un programa de desarrollo de liderazgo, lo diseñó definiendo primero los objetivos comerciales: una entrada 50% más rápida en nuevos mercados y un aumento del doble en los objetivos de adquisición de tierras a través de una toma de decisiones más rápida.

Esto cambió por completo el diseño de su intervención de L&D. Los participantes pasaron por una intervención de aprendizaje práctico, donde fueron seguidos y asesorados sobre cómo llevar a cabo de manera diferente sus reuniones mensuales de revisión comercial, para lograr sus objetivos. El resultado fue un gran salto en su posición en el mercado y una iniciativa exitosa que repercutió en los mandos medios.

2. Servir “ensaladas” para habilidades saludables.

Con demasiada frecuencia, los programas de capacitación de hoy en día se ofrecen a los empleados como un menú de opciones de “plato principal”. Nuestra experiencia muestra que la recapacitación de alto impacto se logra mejor mediante la creación de “ensaladas” apetitosas que combinen todas estas habilidades diferentes en un contexto específico.

Trabajamos con el gobierno de Singapur en un programa de readiestramiento de la fuerza laboral a gran escala para ayudar a los profesionales de mitad de carrera a pasar de trabajos tradicionales a roles digitales y de datos. El programa necesitaba abordar una amplia gama de habilidades; desde habilidades duras, como la resolución de problemas y análisis; hasta habilidades blandas, como las de comunicación e involucramiento de las partes interesadas.

En lugar de crear un módulo para cada uno de estos temas, el programa se centró en proyectos en los que todas estas habilidades debían aplicarse en conjunto. Los resultados vieron que más del 65% de los estudiantes cambiaron a nuevos roles digitales y de datos a los pocos meses de completar el programa.

3. Devolver la alegría al aprendizaje.

El aprendizaje corporativo a menudo implica horas de módulos electrónicos o talleres de Zoom. Las empresas deben reimaginar la experiencia de aprendizaje preguntándose: ¿Cómo llevamos a los estudiantes adultos la alegría y la curiosidad de aprender que experimentan los niños?

Por ejemplo, una importante empresa de bienes de consumo en la India mejoró las habilidades de comunicación de sus gerentes de nivel medio al hacer que filmaran y analizaran videos de selfies. Esto ayudó a los participantes a ser más conscientes de cómo se comunican, en comparación con recibir comentarios de un facilitador.

4. Impulsar con datos.

Los líderes deben tratar la capacitación como una inversión empresarial, un activo que ayudará a generar ganancias durante varios años y con indicadores clave de rendimiento claramente definidos.

Los programas de capacitación de hoy en día se ofrecen a los empleados como un menú de opciones de “plato principal”.

El aprendizaje corporativo a menudo implica horas de módulos electrónicos. Las empresas deben reimaginar la experiencia de aprendizaje

El diseño y la entrega del aprendizaje son tanto una ciencia como un arte. Los datos se pueden utilizar para informar la toma de decisiones en cada paso del viaje de aprendizaje.

Por ejemplo, las herramientas de inteligencia artificial pueden observar la experiencia laboral y la trayectoria profesional de un empleado, para analizar su brecha de habilidades y personalizar su experiencia de aprendizaje. Estas herramientas también pueden identificar rutas para grupos de empleados cuyos trabajos se verán significativamente alterados, y hacer la transición a roles en demanda.

5. Montar su propia pila de habilidades.

Volver a capacitar a escala a miles de empleados requiere una inversión significativa en la creación de una pila de habilidades de extremo a extremo, que incluye evaluaciones, inventario de habilidades, curación de contenido, tecnología y análisis de aprendizaje, entrenamiento, impartición, gestión de la experiencia de aprendizaje, acreditación y soporte de transición profesional.

En lugar de construir esta infraestructura desde cero, las empresas ahora pueden moverse rápidamente “comprando” o “alquilando” a través de asociaciones para armar su propia pila de habilidades. Su equipo de L&D puede distinguir entre habilidades básicas que son universales y pueden obtenerse externamente (por ejemplo, aprender un nuevo lenguaje de programación) y aquellas donde el valor de la personalización puede ser alto (por ejemplo, un experto interno que comparte qué análisis de datos es más importante en su organización).

6. Empoderar a los empleados para aprender.

Datos del informe “Decoding Global Talent” de BCG, muestran que un 68% de los trabajadores en todo el mundo están listos para volver a capacitarse en nuevas carreras y seguir siendo competitivos. Los empleadores deberían empoderar a sus empleados con las herramientas adecuadas, recursos flexibles y un entorno de apoyo.

Por ejemplo, BCG empodera a sus consultores para que sigan siendo relevantes, mediante el diseño de su propia intervención de aprendizaje, respaldada por un presupuesto anual para ello. Esto ha llevado a muchos caminos de aprendizaje creativo, por ejemplo, colaboraciones en iniciativas del sector público, codiseño con empresas emergentes, viajes de inmersión a entornos comerciales completamente diferentes y más.

Al reimaginar los enfoques tradicionales de capacitación, los líderes empresariales y de recursos humanos pueden tomar medidas oportunas para preparar a su fuerza laboral para el futuro. Las organizaciones tienen una elección: crear una ventaja competitiva a través de la capacitación o correr el riesgo inminente de quedarse atrás.

CAPITAL HUMANO

Las organizaciones tienen una elección: crear una ventaja competitiva a través de la capacitación o correr el riesgo inminente de quedarse atrás.

Sobre los autores:

Sagar Goel es socio y director asociado en la oficina del Boston Consulting Group en Singapur.

J. Puckett es director gerente y socio sénior de la oficina del Boston Consulting Group en Dallas.

Pablo Claver es director gerente y socio de la oficina del Boston Consulting Group en Madrid.

Orsolya Kovacs-Ondrejko es directora asociada en la oficina del Boston Consulting Group en Zúrich.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com