

El desarrollo efectivo de los empleados comienza con los gerentes

Anand Chopra-McGowan

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CAPITAL
HUMANO

Mientras los costos de la Gran Renuncia siguen creciendo, las empresas necesitan más formas de atraer y retener empleados. Un enfoque claro es ofrecer más capacitación y desarrollo: según un estudio de LinkedIn elaborado en 2019, el 94% de los empleados dijeron que se quedarían con su empleador si este invertía en su desarrollo.

Sin embargo, el auge del trabajo a distancia complica las cosas. En el 2021 Training Industry Report de Training Magazine, los encuestados dijeron que su mayor desafío era "lograr que la gente se involucrara con la formación a distancia."

Algunas empresas están tratando de resolver esto a través de una mejor tecnología. Sin embargo, otra solución para involucrar a los empleados podría estar más cerca de casa: involucrar a los directivos. Una reciente encuesta de Gallup encontró que "al menos el 70% de la varianza en el compromiso del equipo se explica por la calidad del gerente o líder del equipo."

A continuación se presentan cinco pasos simples, pero efectivos, para crear un rol más activo para los gerentes al capacitar y desarrollar empleados:

DEJE QUE LOS GERENTES LE DIGAN LO QUE NECESITAN

Los gerentes tienen un agudo sentido de las habilidades que los miembros de su equipo necesitan desarrollar, y las investigaciones muestran que son más propensos a iniciar entrenamiento que un profesional de recursos humanos o de entrenamiento.

Las empresas deberían establecer un proceso para descubrir y cuantificar las necesidades de formación que provenga directamente de los directivos. Podría asumir la forma de una encuesta periódica, complementada por discusiones a profundidad con un grupo seleccionado de directores que puedan dar retroalimentación y orientación sobre las iniciativas de capacitación a medida que se diseñan.

CREE OBJETIVOS Y ESTRUCTURA PARA EL APRENDIZAJE

Puede ser difícil para los gerentes animar a los ocupados y sobrecargados miembros del equipo a aprender algo nuevo. Una solución es asignar espacio y tiempo para el aprendizaje, dando así a los gerentes una cobertura cuando animen a los miembros de su equipo a participar.

Más aun, los empleados también prefieren estructura y objetivos claros. En Emeritus, donde trabajo, nuestra investigación encontró que los trabajadores generalmente prefieren experiencias de aprendizaje guiado, donde el contenido y las asignaciones de capacitación se publican en un horario y con hitos claros, en comparación con el aprendizaje a ritmo propio, donde todo el contenido está disponible a la vez. Una característica clave de estas experiencias de aprendizaje guiado es que los empleados progresan a través del curso en un horario fijo y junto a un grupo de compañeros. El sentido de estructura y comunidad ayuda a los empleados a completar el curso, recordar lo que aprendieron y aplicarlo en sus roles, escribe Wes Kao, fundador de Maven, la plataforma de aprendizaje basada en grupos.

ASIGNE A LOS GERENTES UN PAPEL ESPECÍFICO

Muy pocos programas de capacitación y desarrollo de aptitudes crean funciones explícitas para los administradores. Esto es un error. Los gerentes tienen mucha más visibilidad y control sobre las prioridades de los empleados que un equipo central de recursos humanos o de aprendizaje y desarrollo (L&D, por sus siglas en inglés).

Este artículo es útil para:

- Prevenir la renuncia de empleados talentosos.
- Desarrollar la capacidad gerencial de sus mandos medios.
- Construir un marco de información que le permita estar al tanto de los avances en este esfuerzo.

Mientras los costos de la Gran Renuncia siguen creciendo, las empresas necesitan de atraer y retener empleados.

Los programas de capacitación deberían aprovechar esta facultad para lograr una mayor participación. Por ejemplo, en lugar de que una persona de L&D anuncie una iniciativa de formación, considere la posibilidad de que el anuncio provenga directamente de los directores a los miembros de su equipo, después de lo cual los profesionales de RR.HH. y L&D pueden reforzar y recordar.

AYUDE A LOS GERENTES A CONVERTIR EL ENTRENAMIENTO EN ACCIÓN

Otra función es que los gerentes ayuden a los miembros del equipo a aplicar lo que aprenden.

Aegon, una empresa de servicios financieros con sede en los Países Bajos, utiliza este enfoque como parte de un programa de "Análisis para líderes" a nivel de toda la empresa. Dirigido por el director de datos y análisis Hiek Van der Scheer, parte del programa incluye el desarrollo de ideas concretas sobre cómo se puede utilizar la analítica en varias partes del negocio. Los gerentes de los participantes desempeñan un papel en el programa y son responsables de aprobar y "poseer" estas ideas. "Esa propiedad fue importante para mí ya que las 'excelentes ideas' sin un propietario no tendrán tracción", dice Van der Scheer. Un mes después del programa, los organizadores hacen un seguimiento con los gerentes para evaluar el estado de cada idea, y atender cualquier problema en su camino. Este proceso se repite regularmente, y la alta dirección de la empresa recibe un informe periódico sobre las acciones concretas que se derivan de la formación.

RECOPILE RETROALIMENTACIÓN DE LOS GERENTES

La mayoría de las iniciativas de formación sólo recogen comentarios de los propios participantes. Además, las empresas deberían recoger los comentarios de los gerentes de los participantes. El momento de esta recolección deberá ser diferente. En lugar de pedir comentarios inmediatamente después de la sesión de formación, dedique tiempo justo antes de la formación, cuando los directores pueden dar información sobre lo que esperan, y luego pregunte de 30 a 60 días después.

Las preguntas también serán diferentes. En lugar de preguntar por la calidad de la formación, pregunte por el impacto. ¿Cómo deberían aplicar los miembros del equipo lo que aprenden? ¿Cómo lo hicieron? ¿Qué bloqueadores podrían estar en el camino para aplicar el aprendizaje de manera más efectiva?

AstraZeneca, la compañía farmacéutica y biotecnológica global británico-sueca, ha incorporado este enfoque en su estrategia de desarrollo y retención de talento. Por ejemplo, en el programa "Leader as Coach" de la empresa, una experiencia práctica de desarrollo de seis meses, los participantes son evaluados por las personas a las que dirigen, así como por sus propios jefes. Estas evaluaciones tienen lugar antes, durante y después del programa y abarcan 20 criterios diferentes, incluyendo la medida en que los participantes "reconocen y celebran los logros del equipo" y "crean un ambiente que alienta a otros a maximizar su potencial."

"Se trata de un programa altamente experiencial que incorpora un enfoque de 'práctica y aplicación', por lo que queremos evaluar el impacto en el trabajo real", afirma Brian Murphy, responsable global de capacidades de aprendizaje y empresa de AstraZeneca. "La retroalimentación de los gerentes ayudan al estudiante y al equipo de L&D a comprender el impacto y progreso real".

Mientras los empleadores lidian con un cambio profundo en el mercado laboral, la carga de retener y desarrollar empleados no tiene que recaer solamente en los equipos de recursos humanos y de capacitación. Los gerentes están en una posición única para impulsar la retención y el compromiso de los empleados. Las empresas deberían darles la estructura y las herramientas para hacerlo.

NOTA DEL EDITOR: Harvard Business Publishing tiene una asociación de creación y distribución de contenidos con Emeritus. Ni el autor ni el editor que trabajó en este artículo están involucrados en esa asociación.

Una característica clave de estas experiencias de aprendizaje guiado es que los empleados progresan a través del curso en un horario fijo y junto a un grupo de compañeros.

La carga de retener y desarrollar empleados no tiene que recaer solamente en los equipos de recursos humanos.

Sobre el autor:

Anand Chopra-McGowan es gerente general manager de Emeritus para el Reino Unido y Europa



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