



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN: LOS DESAFÍOS ACTUALES TIEMPOS DIGITALES

JULIO | 2023

La mayoría de los ejecutivos reconocen que el aprendizaje es crucial para el éxito de la empresa. En este sentido, los modelos de aprendizaje tradicionales están comenzando a ser reemplazados por nuevos modelos de trabajo acordes a la época digital en la que vivimos. En el estudio de Gratton (2023)¹ a gerentes de cerca de 40 compañías estadounidenses, se reconocen tres desafíos como los más relevantes:

- El aumento de la carga de trabajo ha reducido el tiempo de aprendizaje.

Se identifica dentro de los gerentes que los empleados sienten una mayor carga laboral en los últimos años. Como consecuencia, la mayor carga de trabajo produce que los empleados no solo carecen de espacio para el aprendizaje, sino que también se sienten presionados para priorizar las tareas de trabajo sobre las actividades de aprendizaje. Este desafío requiere entonces que el escaso tiempo disponible de aprendizaje sea valioso.

- 2. El trabajo híbrido ha aumentado la complejidad del aprendizaje.

La flexibilidad en términos de dónde y cuándo trabajan los empleados es un desafío importante. Uno de los problemas actuales es que los empleados no puedan estar conectados en momentos definidos para el aprendizaje formal e informal. Los gerentes informaron que les resulta más difícil identificar oportunidades de desarrollo para los empleados remotos y que temen que el trabajo remoto esté teniendo un impacto negativo en la forma en que las personas comparten conocimientos tácitos. De hecho, la investigación muestra que el 47% de los empleados están preocupados por perder oportunidades de aprendizaje informal mientras trabajan desde casa.

- Escasez de personal cualificado.

La búsqueda de trabajadores con habilidades especializadas es un gran desafío. Tradicionalmente, los gerentes buscaban personal especializado en mercado laboral externo. Sin embargo, a medida que el mercado laboral se ha contraído, especialmente para las habilidades digitales, la estrategia ha sido impulsar las habilidades de los empleados internos. Aprender nuevas habilidades siempre ha sido importante en la empresa, pero ahora es aún más. Este desafío requerirá que los gerentes alineen la estrategia de negocio con iniciativas de capacitación ejecutadas por expertos.

Si bien estos son desafíos difíciles de enfrentar, los ejecutivos también reconocen lo importante que es resolverlos. La escasez de habilidades es una de las razones, pero también está el impacto motivador significativo del aprendizaje corporativo exitoso.

En el incierto mercado laboral actual donde los empleados se mueven rápidamente de un trabajo a una oportunidad más ventajosa, la oportunidad de aprender algo nuevo que será valioso en el futuro y es una razón

¹ Este resumen se basa en el artículo “It’s Time to Face the Three Challenges of Learning”, de Gratton, L.. MIT Sloan Management, 2023. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/its-time-to-face-the-three-challenges-of-learning/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=It%E2%80%99s%20Time%20to%20Face%20the%20Three%20Challenges%20of%20Learning&utm_campaign=Enews%20BOTW%207/7/2023

central por que permanezcan en la empresa. Además, ante la creciente preocupación por las desigualdades en el lugar de trabajo, existe la percepción de que el aprendizaje basado en las competencias puede ayudar a reducirlas significativamente.

Re-aprendizaje a aprender en las organizaciones

El aprendizaje en la empresa es visto como una parte crucial de la estrategia de negocio, pero asimismo es uno de los procesos más difíciles de implementar. El estudio reconoce nuevas formas de aprendizaje y nuevas formas de ofrecer aprendizaje que pueden ser modelos para otros en situaciones similares:

1. Aprendizaje digital que personaliza y maximiza el valor del tiempo de aprendizaje.

Una forma de asegurarse de que cada hora dedicada al aprendizaje cuenta es alineando estrechamente el aprendizaje con las necesidades específicas del alumno. Este tipo de personalización suele ser difícil de ofrecer a escala. Pero la experimentación con la instrucción virtual y en línea ha abierto caminos hacia la personalización del aprendizaje.

En este modelo se desarrollan planes de aprendizaje o itinerarios entre los que los empleados pueden elegir, como la experiencia del cliente o cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Cada ruta es una mezcla de participación en proyectos básicos y tutoriales impartidos por empleados que son expertos en la materia. Este mecanismo está diseñado para romper los silos tradicionales entre esas comunidades e incorporar el aprendizaje en el flujo natural del trabajo.

La experimentación con la instrucción virtual online ha abierto caminos hacia la personalización del aprendizaje. Otras organizaciones han abordado la tarea del aprendizaje personalizado mediante el uso de diagnósticos profesionales basados en la IA. De esta manera, se usa tecnología para usar algoritmos de aprendizaje automático que sugieran trayectorias profesionales y oportunidades de capacitación basadas en el trabajo, las habilidades y la experiencia actuales de un individuo. Después de este diagnóstico individual, una plataforma de aprendizaje proporciona recursos como cursos en línea, talleres y programas de tutoría.

2. Inclinación hacia la experiencia híbrida.

La pandemia aumentó el uso del trabajo híbrido y sentó las bases para que el aprendizaje fuera tan flexible como el trabajo. En este sentido, el aprendizaje entre iguales siempre ha sido una prioridad, ya que una oportunidad para que los empleados e incluso los vendedores compartan sus conocimientos, habilidades o manualidades con la comunidad.

En empresas exitosas con trabajo híbrido, los empleados independientemente de sus horarios de trabajo, pueden participar plenamente en formato online o cara a cara. Con este nuevo formato se ha impulsado las conexiones informales, ha despertado la curiosidad y ha dado lugar a puntuaciones sólidas de compromiso de los empleados.

3. *Competencias transferibles.*

Ante la contracción de los mercados laborales y la escasez de habilidades, la estrategia de aprendizaje más obvia es centrarse en volver a capacitar a los empleados actuales en lugar de reclutar nuevos empleados. Por ejemplo, el banco internacional HSBC está cambiando constantemente, y la reconversión es esencial para cumplir con su plan estratégico. Este banco está trabajando para asegurar que todos los empleados estén equipados con las habilidades y conocimientos que necesitan para crecer en sus carreras para que puedan tener éxito ahora y en el futuro. De esta forma, HSBC lanzó recientemente un programa de desarrollo basado en habilidades para candidatos internos que quieren seguir una carrera en servicios de riqueza. Al gastar el 20% de su tiempo de trabajo durante un período de tres a nueve meses, los participantes pudieron identificar, evaluar y desarrollar las habilidades transferibles que necesitaban para pasar a funciones de gerente de relaciones en los negocios de servicios de banca patrimonial y banca privada.

Solo el 2% de los gerentes encuestados dijeron que creen que el aprendizaje dirigido por instructores será una prioridad para su organización en el futuro. En cambio, el 39% dijo que el aprendizaje "en el flujo de trabajo" sería más importante. Lo que ha quedado muy claro es que, si bien algunas de las formas más tradicionales de aprendizaje están disminuyendo, los experimentos y los nuevos proyectos están demostrando cómo se pueden superar retos importantes.