

¿Cómo integrar los desafíos de aprendizaje con la estrategia de la compañía?

CONTEXTO

- Entorno competitivo creciente
- Mayores niveles de complejidad
- Revolución digital
- Incertidumbre permanente
- Nueva conciencia
- Mayores expectativas
- Desafíos nuevas generaciones



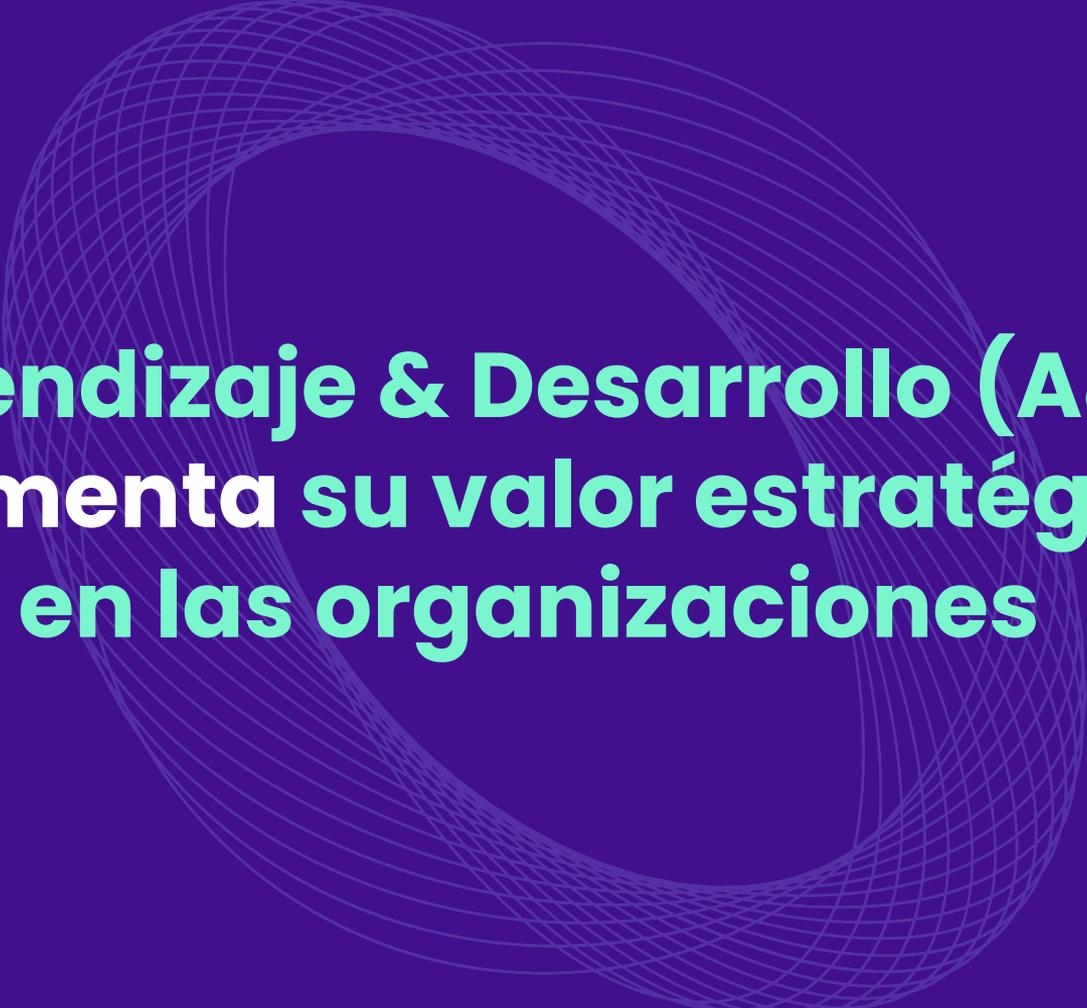
“Human capital is more important than ever and will be the primary competitive advantage over the next few years”

The Essential Components of a Successful L&D Strategy, McKinsey

Executives agree that people strategy is central for success



of global leaders agree that the HR function is more critical now than it has ever been



Aprendizaje & Desarrollo (A&D) aumenta su valor estratégico en las organizaciones

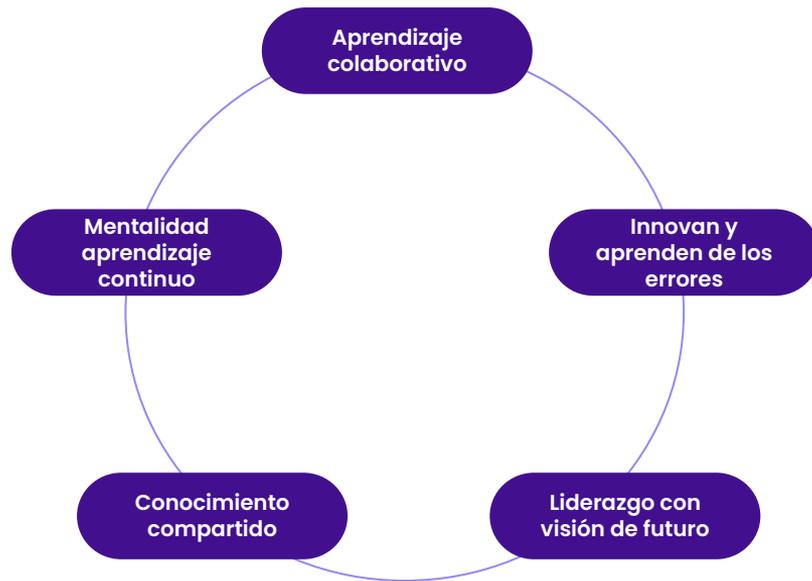
1.

**A&D, un eje esencial para crear una
cultura del aprendizaje como
diferencial y ventaja competitiva**

Crear una **cultura del aprendizaje** fomenta la **agilidad de los negocios y la apertura de mente** que las empresas y las marcas requieren hoy.



Bersin by Deloitte High-Impact Learning Organization Maturity Model



Las empresas **lideres**,
innovadoras o que
marcan **tendencias**

Google



NETFLIX



P I X A R



**Nunca dejan de
hacerse preguntas**

Son curiosas

**Y se mantienen
aprendiendo
siempre.**

2.

**A&D como pilar clave para construir
empresas y organizaciones con
propósito**

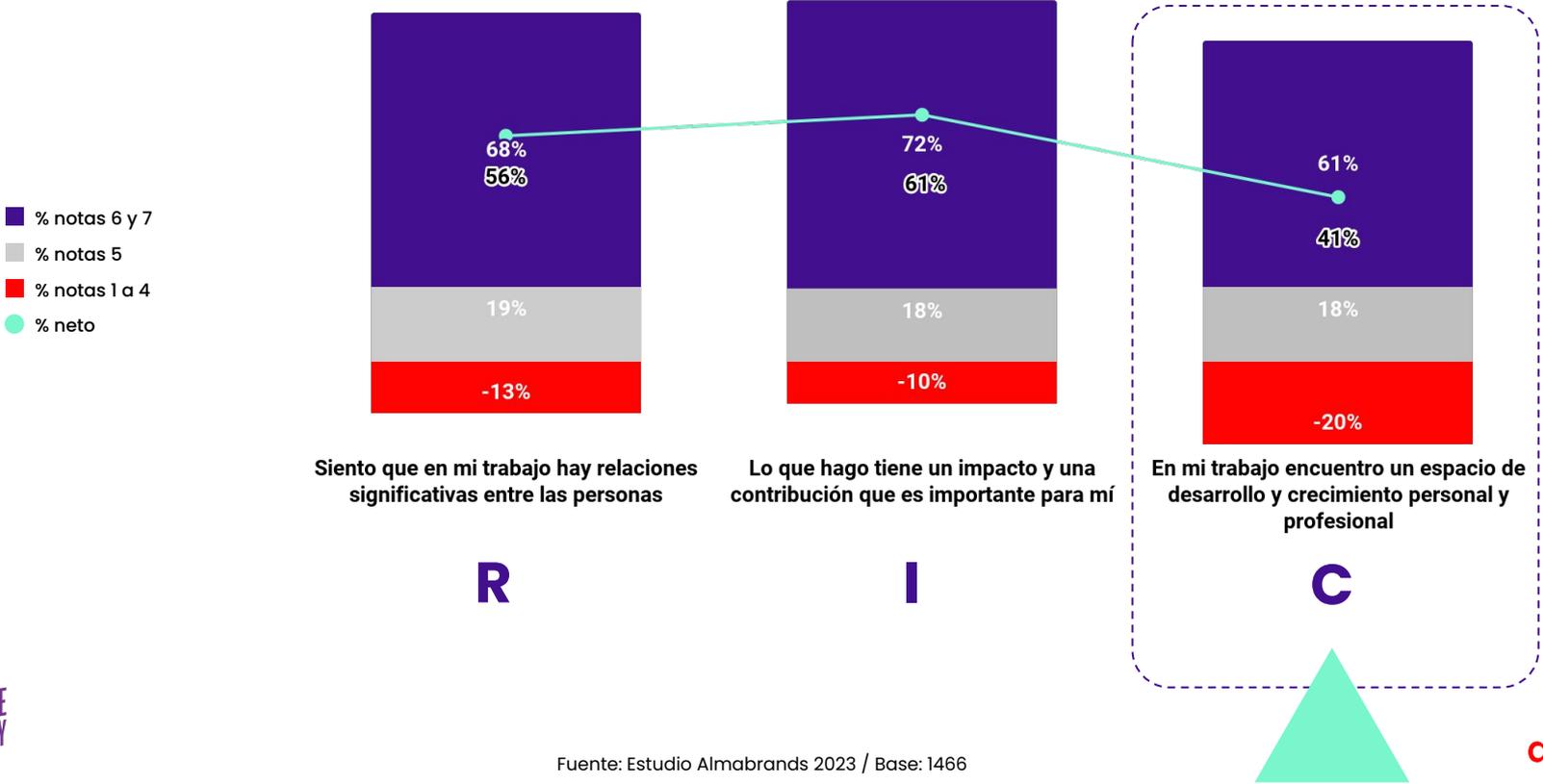
RIC

Los fundamentos
esenciales de
organizaciones con
propósito



Realización

La dimensión de **desarrollo y crecimiento personal y profesional** se observa como la **más débil de todas** en nuestro estudio de propósito



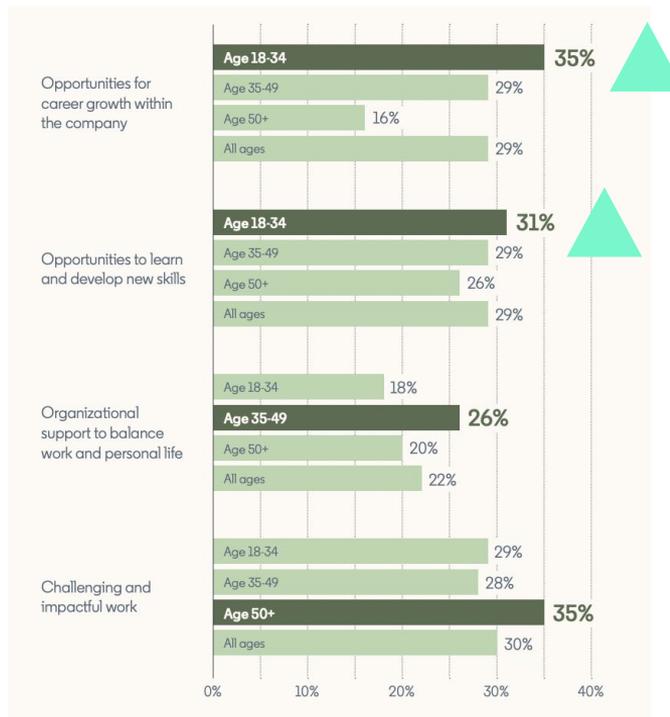
Y también en el estudio de confianza organizacional siendo **una de las dimensiones más relevantes para construir confianza**

¿Dónde están las oportunidades para la Gestión de la Confianza desde los resultados 2023? (Base Total Trabajadores)



Para las **generaciones más jóvenes** las **oportunidades de desarrollo o aprendizaje son aún más significativas** en la búsqueda y elección de espacios laborales

¿Cuales son los factores más importantes para considerar una oportunidad laboral?



No desarrollar la dimensión de aprendizaje y crecimiento es **fuente de insatisfacción**, de renuncia o cambio laboral



People who aren't learning will leave

Three of the top five factors that people consider when pursuing new jobs reflect their desire to stretch, grow, and develop new skills.

Top five factors when considering a new job

- #1 Compensation and benefits
- #2 Flexibility to work when and where I want
- #3 Challenging and impactful work
- #4 Opportunities for career growth within the company
- #5 Opportunities to learn and develop new skills

3.

A&D como un **habilitador que
permite alcanzar la **estrategia** de la
compañía**



Hall Group's 2020 Learning Strategy Study

87%

Considera que el alineamiento es importante o crítico para alcanzar los objetivos de negocio

40%

Plantea que la estrategia de aprendizaje está alineada con objetivos de negocio

13%

Dice que está tomando las medidas y el plan de acción para crear ese alineamiento.

Fuente: Brandon Hall Group, Learning Strategy 2020

¿Cuán presentes están los siguientes aspectos con la estrategia de aprendizaje de la organización?



¿Cuán efectiva es la estrategia de Aprendizaje & Desarrollo para ayudar a alcanzar los objetivos de negocio de la organización?

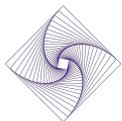
53%

En las compañías donde la estrategia de aprendizaje & desarrollo está **bien alineada** con los objetivos de negocio

6%

En las compañías donde la estrategia de aprendizaje & desarrollo está **poco alineada** con los objetivos de negocio

¿Cómo fortalecer la conexión de los programas de A&D con la estrategia de la compañía?



Fortalecer diagnósticos para identificar **brechas y gaps**

Solo podemos **implementar exitosamente el propósito** y la estrategia de negocios definidas si tenemos la **capacidades, habilidades y la cultura necesaria**

WHY

Propósito
Empresarial

*¿Para qué hacemos
todo lo que hacemos?*

WHAT

Estrategia de
Negocios
Sostenible

*¿Qué hacemos para tangibilizar
nuestro propósito?*

HOW

Cultura y
capacidades
organizacionales

*¿Cómo organizamos nuestros
recursos para cumplir la
estrategia y propósito?*

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Los equipos tienen los conocimientos, habilidades y mindset para alcanzar el propósito y la estrategia definida?
- ¿Qué nos falta (ANÁLISIS DE BRECHAS)?
- ¿Qué programas necesitamos implementar para desarrollar los conocimientos, habilidades y mindset necesarios?

NECESIDADES DE FORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Para identificar las brechas de aprendizaje tenemos que **integrar tanto las necesidades de la empresa y de las personas**

- Brechas de competencias, habilidades
- Desafíos culturales: actitudes, dinámicas relacionales
- Habilidades emergentes asociadas a cambios y transformaciones
- etc.

NECESIDADES
DE LA EMPRESA

¿En qué ámbitos es importante que la organización y las personas que la conforman aprendan y se desarrollen?

EXPECTATIVAS E
INTERESES DE LAS
PERSONAS

- Foco en la persona como un todo
- Espacios de reflexión y construcción de sentido
- Programas de apoyo a niveles de estrés
- Intereses y motivaciones personales
- Expectativas desarrollo carrera
- etc.

Identificar los gaps (presente vs futuro) y definir objetivos estratégicos

Si mi propósito o estrategia de negocios es

Mi objetivo de formación debiera ser

Reducir el tiempo de producción

Mejorar las habilidades de los trabajadores para utilizar de manera más eficientes los equipos y manejar su tiempo de manera más efectiva

Construir un mundo más amable

Crear conciencia de la importancia de la amabilidad y potenciar la habilidades relacionales de los trabajadores en los distintos espacios de interacción con el entorno

Ser la primera en servicio

Asegurar que los trabajadores estén preparados para entregar un servicio de calidad consistentemente y responder a las expectativas de sus clientes (internos y externos)

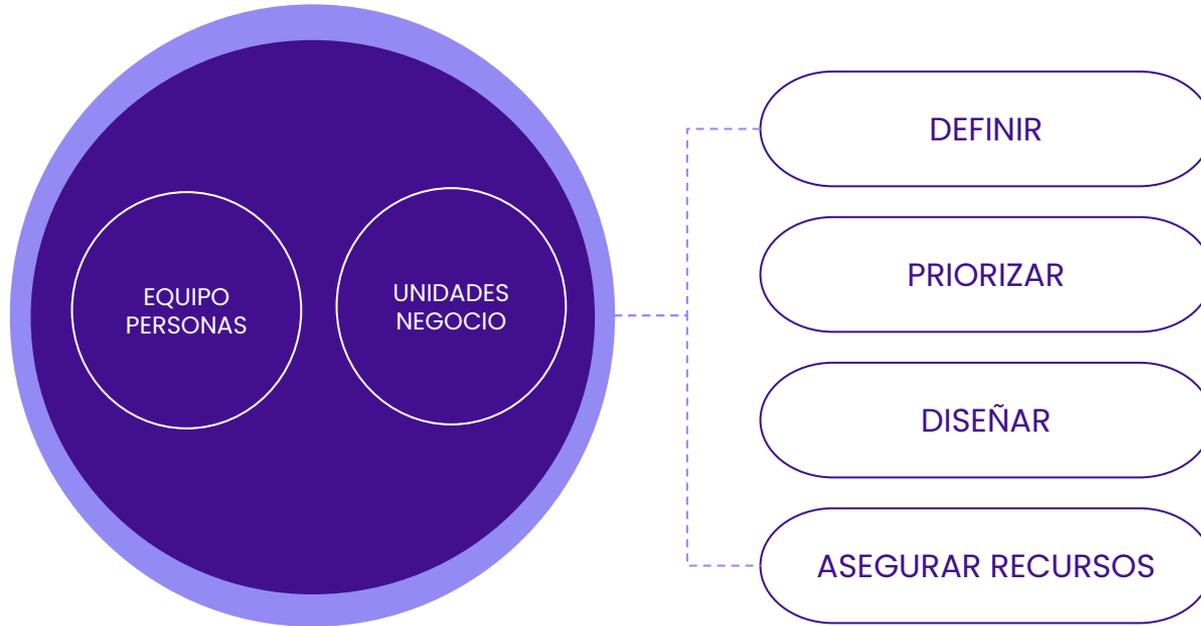


Fortalecer diagnósticos para identificar **brechas y gaps**



Intencionar una mayor **colaboración** entre la unidad de personas con las **unidades de negocio**

GOBERNANZA A&D



Programas de aprendizaje y desarrollo (capacidades y habilidades)

**+ COLABORACION
+ AGILIDAD**

+ ALINEAMIENTO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

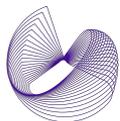
+ INVOLUCRAMIENTO DE LÍDERES



Fortalecer diagnósticos para identificar **brechas y gaps**



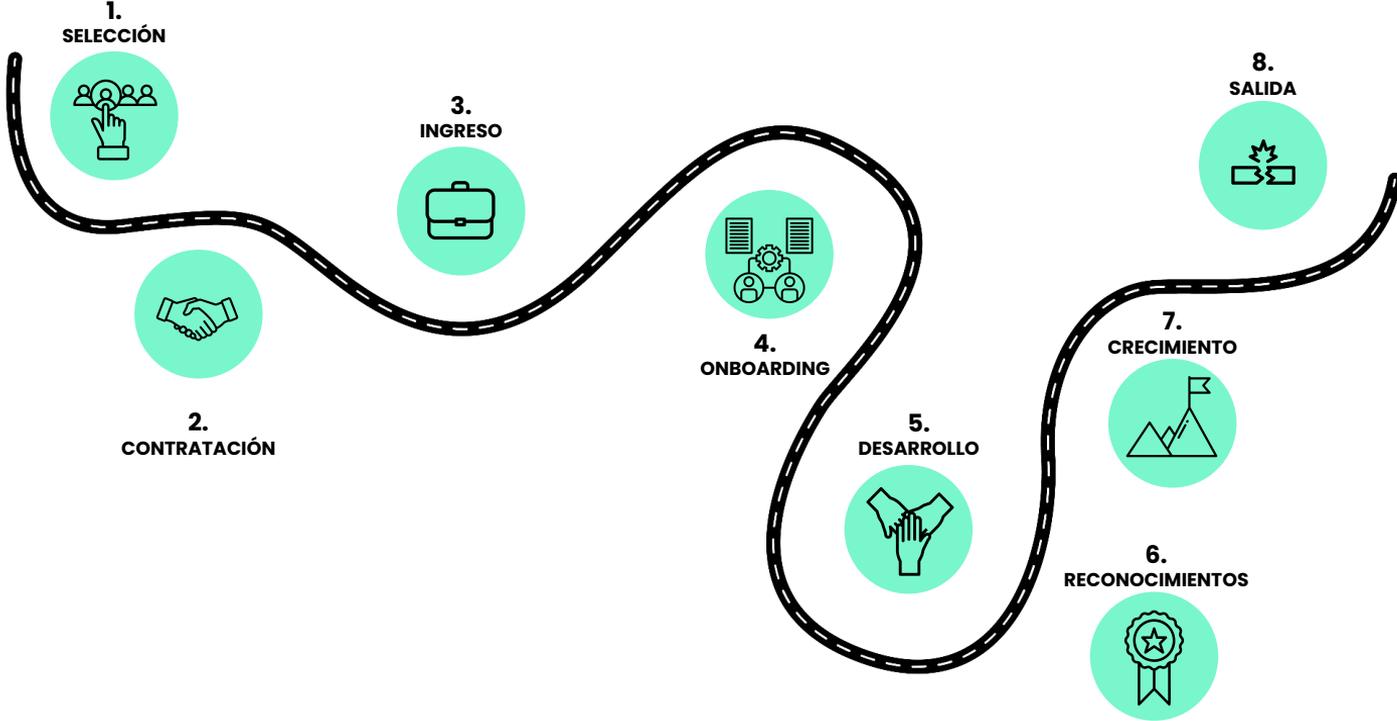
Intencionar una mayor **colaboración** entre la unidad de personas con las **unidades de negocio**



Integrar los programas de aprendizaje & desarrollo **al proceso completo de gestión de personas**

Para que la formación tenga un impacto duradero **es clave que sea un proceso continuo a lo largo de todo el viaje de los trabajadores**

EMPLOYEE JOURNEY MAP





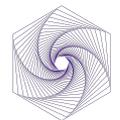
Fortalecer diagnósticos para identificar **brechas y gaps**



Intencionar una mayor **colaboración** entre la unidad de personas con las **unidades de negocio**



Integrar los programas de aprendizaje & desarrollo **al proceso completo de gestión de personas**



Avanzar en la **evaluación** de programas **con métricas de impacto**

El impacto se define desde la transformación que queremos generar



*Transformación
liderazgos*

FROM

Gerente / Jefe

Control

Incentivos

Temor

TO

Coach - Líder

Empoderamiento

Propósito compartido

Entorno de confianza



Aunque sea complejo medir el impacto de los programas de formación y aprendizaje **son claves para demostrar el valor que tienen para la organización y su estrategia de desarrollo**

Ejemplo: impacto de un programa de Liderazgo con Mindset de Propósito

¿Cuál es la diferencia de un líder **movilizado por el propósito** vs un líder movilizado por lo transaccional?

		
66%	REALIZADOS	28%
30%	10+ AÑOS PERMANENCIA ESPERADA	20%
+10	ENPS	-50



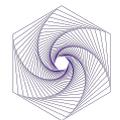
Fortalecer diagnósticos para identificar **brechas y gaps**



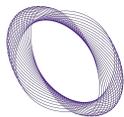
Intencionar una mayor **colaboración** entre la unidad de personas con las **unidades de negocio**



Integrar los programas de aprendizaje & desarrollo **al proceso completo de gestión de personas**



Avanzar en la **evaluación** de programas **con métricas de impacto**



Especial **foco** y atención **en los programas de liderazgo**

Estamos desafiados a hacer **transformaciones** que son más que habilidades y conocimientos, **requieren de un cambio de mindset**

Harvard Business Review

Leadership Development

What Makes Leadership Development Programs Succeed?

by Ayse Yemisciğil, Dana Born, and Horace Ling

February 28, 2023



Anton Vierietin/Getty Images

Summary. Leadership development is a massive industry. But do these programs actually pay off for the leaders who participate in them? Through a series of

Foco en la persona como un todo

Espacio para la reflexión y la construcción de sentido

Ofrecer programas que apoyan a los equipos en situaciones de estrés

No subestimar programas breves e intensivos

Identificar las barreras psicológicas frente al cambio

Asegurar que el impacto de corto plazo se sostenga en el largo plazo

LA FUNCIÓN DE APRENDIZAJE & DESARROLLO (A&D) AUMENTA SU VALOR ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

1.

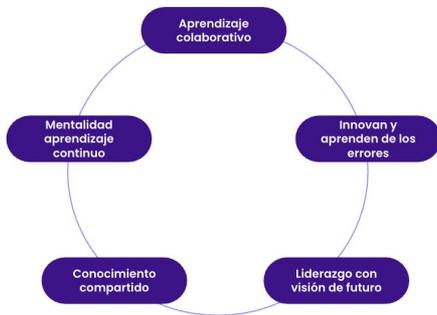
A&D , un eje esencial para crear una **cultura del aprendizaje** como diferencial y ventaja competitiva

2.

A&D como un pilar clave para construir empresas y organizaciones con propósito

3.

A&D como un **habilitador** que permite alcanzar la estrategia de la compañía



Fortalecer diagnósticos para identificar brechas y gaps



Intencionar una mayor colaboración entre la unidad de personas con las unidades de negocio



Integrar los programas de aprendizaje & desarrollo al proceso completo de gestión de personas



Avanzar en la evaluación de programas con métricas de impacto



Especial foco y atención en los programas de liderazgo

“Learning is key to your resilience as a business. If you invest in curiosity, learning and agility for your workforce you will be able to bounce back from setbacks, adapt to change and be more ready for whatever comes next”

Cat Ward, Vice President, Jobs for the Future

¿Cómo integrar los desafíos de aprendizaje con la estrategia de la compañía?