

# Ocho prácticas fundamentales para que los responsables de la gestión del talento aporten valor en 2023



Por Stephanie Peskett, David Bernal, Lisa Sprenkle, Michael Lehman, Lynn Collins, Lianne Yee, Jim Perry, Jerry Connor, Larisa Balleani, Andrew Burns, Brad Chambers.

A medida que el año 2023 arranca en medio de la incertidumbre económica, la agitación política y los efectos de la pandemia que todavía persisten, los responsables de la gestión del talento y el aprendizaje están multiplicando sus esfuerzos para preparar a sus líderes y a sus equipos para superar y progresar en este nuevo año.

Es el momento de **creer** y **actuar** de forma diferente en lo que se refiere a la estrategia de talento, aprendizaje y liderazgo. Hemos identificado ocho tendencias fundamentales que tendrán un gran impacto en el desarrollo de capacidades de liderazgo y la gestión del talento y el aprendizaje y, por tanto, deberán ser consideradas por los Directores de Talento y los Directores de Formación en 2023. Además, también hemos identificado las acciones clave mediante las cuales los mejores están logrando transformar sus organizaciones.

Las empresas más avanzadas redoblarán sus esfuerzos en:

1. Invertir en el desarrollo de aquellas competencias, propias de cada negocio, que les puedan dotar de las capacidades necesarias para afrontar la incertidumbre económica, generar crecimiento y garantizar la continuidad del negocio.
2. Acelerar y ajustar las políticas y prácticas que forman el sistema de talento para obtener mejores resultados en unos tiempos en los que "hay menos fichas con las que jugar".
3. Fomentar una cultura de aprendizaje para ayudar a las personas a adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio.

El detalle práctico sobre como abordar estos esfuerzos e impactar en la organización se encuentra a continuación.

# Resumen de las tendencias fundamentales

Prioridades	Tendencia
<p><b>Invertir en el desarrollo de aquellas competencias, propias de cada negocio, que puedan dotar a la empresa de las capacidades necesarias para afrontar la incertidumbre económica, generar crecimiento y garantizar la continuidad del negocio.</b></p>	 <p>1. Desbloquear la capacidad de los líderes de primera línea para suplir las carencias que dejó el Covid en sus capacidades de liderazgo, y que puedan continuar aportando valor</p>
	 <p>2. En los niveles intermedios, crear líderes preparados para el cambio, que dirijan el negocio a pesar de las condiciones económicas, gestionen la rentabilidad y se preparen para la siguiente etapa de crecimiento</p>
	 <p>3. Garantizar la continuidad del negocio en medio de la tormenta económica con una planificación proactiva y sistemática de la sucesión de los CEO y de la Alta Dirección, así como de su incorporación</p>
<p><b>Acelerar y ajustar las políticas y prácticas que forman el sistema de talento para obtener mejores resultados en unos tiempos en los que "hay menos fichas con las que jugar".</b></p>	 <p>4. Implantar modelos de liderazgo, y un lenguaje, que estén centrados en los empleados y que establezcan el nivel de rendimiento esperado para afrontar los retos del mercado en 2023</p>
	 <p>5. Aplicar un enfoque de identificación y desarrollo de profesionales de alto potencial adecuado a la rapidez y agilidad que requiere el mercado</p>
	 <p>6. Establecer un proceso eficaz de captación de candidatos externos para triunfar en la "guerra por el talento"</p>
<p><b>Fomentar una cultura de aprendizaje para ayudar a las personas a adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio.</b></p>	 <p>7. Reforzar la cultura mediante el diseño de iniciativas que integren los comportamientos, las capacidades y los valores, y sean entendibles para los empleados. Demostrar el verdadero retorno de la inversión en las personas</p>
	 <p>8. Crear un ecosistema de aprendizaje para que los equipos se adapten rápidamente a las circunstancias cambiantes, democratizando y personalizando el aprendizaje.</p>

# Explora más a fondo los pasos



## 1. Desbloquear la capacidad de los líderes de primera línea para suplir las carencias que dejó el Covid en sus capacidades de liderazgo, y que puedan continuar aportando valor

### Qué no funciona hoy en día

Las expectativas de los líderes de primera línea (que constituyen la mayoría de los líderes de una organización) han aumentado considerablemente. El Covid afloró deficiencias en las capacidades de estos líderes, que siguen siendo los más desatendidos en lo que respecta al desarrollo profesional. Las "actividades de aprendizaje" rápidas que se utilizaron durante la pandemia han dejado carencias en las capacidades y una reserva de talento casi vacía.

### Qué sería lo ideal

Las iniciativas de desarrollo para estos profesionales deben contemplar todos los elementos, internos y externos, que pueden impactar en su actividad, ofreciendo experiencias de aprendizaje que vinculen liderazgo y negocio; que identifiquen no sólo lo que hay que hacer sino los momentos críticos en los que hay que hacerlo, para marcar la diferencia; que trabajen los cambios de mentalidad para cambiar el comportamiento; y que sean experiencias memorables, flexibles e integradas en el día a día de su actividad.

### Una empresa que ha marcado el camino

Una empresa de petróleo y gas incluida en la lista Fortune 500 se embarcó en una ambiciosa iniciativa con el objetivo de preparar a 3.000 de sus managers para liderar el futuro de la organización. La experiencia de aprendizaje diseñada por la organización pretendía abordar no solo contenidos específicos, sino también reforzar la importancia de la capacidad de adaptación y la flexibilidad, e integrar tanto elementos de liderazgo de las personas como del negocio. Para ello, los propios managers participaron en la identificación de las capacidades a trabajar y de los resultados esenciales a alcanzar. A través de un itinerario único de cuatro meses, los directivos realizaron actividades de aplicación al puesto de trabajo, y experimentaron acciones de aprendizaje, talleres de trabajo y simulaciones. Todas las actividades de desarrollo se alinearon con la estrategia organizativa y los resultados esenciales identificados. Esto permitió una notable mejora de las capacidades de los managers, con un impacto demostrado en:

- Generar más efectivo
- Reducir costes y simplificar procesos
- Mejorar la ejecución de los proyectos
- Mejorar la implantación de soluciones tecnológicas

De	A
Líderes de primera línea que hacen lo que otros hicieron antes que ellos.	Líderes de primera línea en toda la empresa que tienen la capacidad de transformar el negocio desde dentro, han desarrollado con éxito nuevas capacidades y han acumulado un conjunto nuevo de conocimientos.



## 2. En los niveles intermedios, crear líderes preparados para el cambio, que dirijan el negocio a pesar de las condiciones económicas, gestionen la rentabilidad y se preparen para la siguiente etapa de crecimiento

### Qué no funciona hoy en día

Los líderes de líderes se sitúan en el núcleo de las organizaciones y, por ello, disponen de una mayor capacidad para influir en la cultura y en los resultados empresariales. Pero también, tienen muchas responsabilidades y sienten la presión de la alta dirección para lograr objetivos empresariales y funcionales muy retadores, al mismo tiempo que también tienen retos con sus equipos. Además, reciben poco apoyo para desempeñar con éxito esta compleja función, lo que hace que este grupo de líderes de gran valor se exponga a un alto riesgo de agotamiento y abandono.

### Qué sería lo ideal

El líder moderno tiene que ser un líder "listo para el cambio", para afrontar los retos de un mundo más complejo. Para este grupo de líderes se propone trabajar aquellos atributos que reflejan la mentalidad y las habilidades necesarias para tener éxito en este nuevo entorno. El primero de estos atributos es ser holístico, equilibrando los aspectos humanos y de negocio. También se requiere ser curioso y, de forma proactiva, explorar nuevos escenarios y sentirse cómodo con la experimentación y el riesgo.

### Una empresa que ha marcado el camino

Un gran ecosistema de comercio electrónico y pagos en línea de América Latina estaba creciendo a un ritmo sin precedentes y esperaba duplicar su plantilla en próximos cinco años. Muchos de sus empleados eran managers primerizos, que se enfrentaban a los retos típicos de los nuevos líderes en un entorno que cambia rápidamente. La organización comenzó su proceso de desarrollo con un profundo compromiso de los stakeholders y la participación del equipo de liderazgo para identificar las razones de fondo que generaban los retos que afrontaban estos profesionales. A partir de este diagnóstico se desarrolló una simulación que modelaba el papel del líder; una evaluación adaptada para establecer expectativas y generar intencionalidad; y un programa de coaching personalizado. El cambio se promovió mediante el respaldo y la orientación de los directivos. Como resultado, la organización experimentó un desarrollo significativo en algunos indicadores. 49 de los 380 participantes fueron ascendidos al año siguiente, el 75% de los supervisores recibieron una calificación "superior a la media" con respecto a la calidad del feedback y se produjo una mejora del 16% en la comprensión del proceso de evaluación. El 14% de los equipos informaron de una mejora en el ambiente y la colaboración en el seno del equipo. Además, mejoró su posición en su calificación como "Great Place to Work", subiendo de la cuarta a la tercera posición.

De	A
Líderes de nivel medio que solucionan problemas y son expertos funcionales centrados en su equipo inmediato.	Líderes de nivel medio que progresan porque tienen una mayor visión global y navegan por la incertidumbre con elegancia. Establecen conexiones profundas tanto dentro como fuera de la empresa, dan forma a la cultura e impulsan el negocio hacia el futuro.



### 3. Garantizar la continuidad del negocio en medio de la tormenta económica con una planificación proactiva y sistemática de la sucesión de los CEO y de la Alta Dirección, así como de su incorporación.

#### Qué no funciona hoy en día

El camino hacia el éxito del CEO y la Alta Dirección es difícil y escabroso, y aún así muchas organizaciones dejan al azar la sucesión en los puestos más altos y/o tienen procesos y enfoques mal diseñados. Además, agravan el problema con procesos de incorporación insuficientes para garantizar el éxito en estas posiciones de tanta relevancia y riesgo. La demografía y la salida del mercado laboral de las generaciones del "baby boom" añaden complejidad a esta situación.

#### Qué sería lo ideal

Un proceso riguroso de sucesión en la Alta Dirección comienza con un entendimiento profundo de la estrategia empresarial y de las necesidades futuras, así como con un perfil de requerimientos para ocupar la posición que es claro y aporta criterios para la selección. El perfil de éxito y el marco de evaluación asociado guían la búsqueda y la valoración de candidatos, tanto interna como externamente. El resultado es una preselección de líderes preparados para puestos de la Alta Dirección, con puntos fuertes específicos que se deben aprovechar y carencias que cubrir antes de que estén listos para el puesto. Pasar de ser un ejecutivo muy focalizado en la operación a ser un "administrador" del crecimiento de la empresa, impulsando la generación de valor y defendiendo la cultura organizativa, es un paso muy significativo y retador incluso para los líderes más experimentados. Los mejores procesos de sucesión de la Alta Dirección incluyen la inversión individual en el desarrollo y en el acompañamiento en la transición a la nueva función, lo que potencialmente puede incluir coaching de desarrollo ejecutivo antes de la promoción, así como durante el período crítico de transición.

#### Una empresa que ha marcado el camino

Uno de los tres candidatos internos a ocupar la posición de CEO gozaba de gran prestigio como líder y como persona por parte de su organización, del CEO y del Consejo de Administración. Sus dotes de liderazgo y sus resultados dentro de la organización le convertían en el favorito. Sin embargo, el actual CEO había detectado algunos obstáculos que podían desmoronar una candidatura que, por lo demás, era sólida. Este candidato aprovechó la oportunidad de trabajar con un coach para reencaminarse rápidamente. Una evaluación proporcionó datos veraces sobre sus carencias o cautelas que sirvieron de base para el coaching. El candidato trabajó en un plan de acción que le ayudó a generar confianza, articular y comunicar su visión para la empresa y conectar más profundamente con la organización. Al final, el líder fue capaz de introducir pequeños cambios en su comportamiento con un gran impacto y a una velocidad sorprendente, y se le ofreció el puesto de CEO con un apoyo y una aceptación incluso mayores de lo que creía posible. Desde entonces, ha llevado a cabo iniciativas de cambio organizativo y crecimiento que han impactado positivamente en la cuenta de resultados, y posicionan muy bien a la empresa para continuar en una senda de crecimiento e innovación.

De	A
Un proceso de selección arriesgado y transiciones poco preparadas.	Transiciones claras y planificadas de la Alta Dirección que reducen el riesgo y crean valor para los órganos de gobierno, los accionistas, los clientes y los empleados. Hay una continuidad que genera confianza y calma en medio de la incertidumbre económica.



#### 4. Implantar modelos de liderazgo, y un lenguaje, que estén centrados en los empleados y que establezcan el nivel de rendimiento esperado para afrontar los retos del mercado en 2023.

##### Qué no funciona hoy en día

Los equipos de RR.HH. bienintencionados o los consultores externos utilizan modelos genéricos, y los integran en los sistemas y procesos de RR.HH., sin ninguna aportación o con poca consideración por parte de las personas a las que más afectan: los empleados. La atención se centra en lo que dice el modelo, no en cómo permitirá a los líderes actuar de forma diferente, especialmente en tiempos difíciles.

##### Qué sería lo ideal

Crear e implementar un modelo de liderazgo dentro de la organización que defina cómo los líderes pueden tener éxito cada día en el trabajo requiere tres componentes fundamentales:

- **Creación conjunta** – Autoría es igual a propiedad. Los líderes son dueños de lo que crean. Esto da lugar a un modelo que es único para el negocio, sus valores y su estrategia, en lugar de una biblioteca genérica de competencias.
- **Activación** – Dar información no es sinónimo de cambiar el comportamiento. Hacer tangible y real un modelo de liderazgo es clave para que los empleados de todos los niveles entiendan las razones del cambio, comprendan cómo pueden contribuir a hacerlo realidad y lo experimenten y pongan en práctica en su actividad diaria.
- **Integración** – Un modelo de liderazgo debe impulsar la estrategia de talento e integrarse en los procesos de talento existentes.

##### Una empresa que ha marcado el camino

Una empresa global de venta al por menor de tecnología buscaba construir un nuevo modelo de liderazgo para apoyar una estrategia cuyo objetivo era pasar de tener un alto crecimiento en un mercado en crecimiento a mantener un ritmo alto de crecimiento en un mercado más maduro. Para ello, la organización quería contar con la participación de todos los niveles de responsabilidad de la organización. Para empezar, el Comité de Dirección elaboró un conjunto de expectativas de liderazgo, que sirvió como marco de referencia para definir las capacidades fundamentales en los momentos esenciales de una forma más madura de operar. Los 200 líderes más importantes de la organización experimentaron el modelo a través de una simulación para poner en práctica los nuevos comportamientos, en el entorno seguro de un taller de trabajo. Este enfoque sirvió para mejorar la capacidad de identificar a los profesionales con talento que serán el futuro de la empresa. La organización integró el modelo en su sistema de gestión del rendimiento para asegurar que la identificación del talento se realiza de forma continua. Como ejemplo del resultado un miembro del Comité de Dirección señalaba: "Ahora disponemos de un modelo de liderazgo que establece la forma en la que queremos liderar, en nuestro propio lenguaje. Esto nos permitirá acabar con viejos hábitos que limitaban nuestro éxito y nos ayudará a hacer los cambios que necesitamos". Otros comentarios de otros líderes decían: "Por fin veo lo que significa liderar aquí. Me recuerda cómo debo pensar y actuar en los momentos críticos de liderazgo."

##### De

Un modelo de liderazgo desvinculado de los líderes a los que debe apoyar.

##### A

Un modelo de liderazgo arraigado, propiedad de las personas, que permite a la organización alimentar de forma continua el grupo de profesionales con el talento requerido y sirve de guía en tiempos de incertidumbre.



## 5. Aplicar un enfoque de identificación y desarrollo de profesionales de alto potencial adecuado a la rapidez y agilidad que requiere el mercado.

### Qué no funciona hoy en día

Aunque la importancia de identificar y desarrollar el talento de alto potencial ha aumentado, los datos muestran un éxito desigual en la identificación y en la aplicación en los procesos de promoción y sucesión. A menudo, las organizaciones son incapaces de satisfacer las necesidades a largo plazo mediante una gestión eficaz de sus profesionales de alto potencial. Los profesionales identificados no siempre tienen el nivel realmente requerido y la cobertura de vacantes no es óptima, dado además que los mercados laborales tampoco lo ponen fácil.

### Qué sería lo ideal

El éxito de un proceso de selección y desarrollo de profesionales con alto potencial requiere cuatro pasos fundamentales:

- 1. Identificación:** Garantizar que se identifica el talento adecuado, incorporando una visión de futuro, y realizando un diagnóstico de la "reserva" de talento, y de los roles y los procesos para su identificación.
- 2. Evaluación:** Garantizar que se pone el foco en las capacidades adecuadas, incorporando diferentes herramientas y simulaciones, en especial para funciones y entornos complejos.
- 3. Aceleración de la preparación:** Centrarse en el objetivo final, proporcionando un programa de desarrollo específico, basado en los resultados y conclusiones de la evaluación, con el objetivo de acelerar la preparación.
- 4. Seguimiento continuo y enfoque flexible del desarrollo:** Seguir supervisando el crecimiento y la preparación para futuras funciones proporcionando un aprendizaje a tiempo, según van cambiando los requisitos del talento y van surgiendo nuevas carencias. Es necesario reevaluar, volver a priorizar e involucrar a los potenciales líderes en nuevas actividades de desarrollo hasta que estén listos para su siguiente paso y, posteriormente, identificar el talento adecuado para ayudarles a prepararse de nuevo para futuras funciones.

### Una empresa que ha marcado el camino

Una empresa de bienes de consumo, que se estaba expandiendo rápidamente, tenía objetivos ambiciosos de crecimiento y rentabilidad en mercados clave de alto crecimiento. La organización necesitaba crear una cartera de potenciales Directores Generales (DG), para cubrir este puesto, crítico y de difícil contratación, que era esencial para ejecutar con éxito la estrategia de crecimiento a largo plazo de la empresa. La organización adoptó una estrategia en tres fases para crear su cartera de candidatos. En la primera fase se definió lo que se espera de un DG del Futuro, se concienció a los DG sobre estas expectativas, y, mediante un programa de desarrollo personalizado, se apoyó a los DG para que pudieran desarrollar los comportamientos alineados con las expectativas. En la segunda fase, la organización creó una red global de DG y DG potenciales que facilitó la ejecución de otras actividades de aprendizaje, y la colaboración y la conexión entre ellos. Se dotó a los líderes de enfoques prácticos para desarrollar sus capacidades de liderazgo de personas y de negocio, y así impulsar el rendimiento del negocio, sacar lo mejor de los demás, dirigir el día a día de la empresa y planificar el futuro. En la tercera fase, con las conclusiones de las fases anteriores se identificaron a aquellos que podían ocupar posiciones en los mercados más grandes y/o ocuparse de las nuevas adquisiciones.

De	A
Una iniciativa de identificación y desarrollo.	Una estrategia de talento que proporciona a la próxima generación de líderes criterios transparentes de identificación, capacidad de liderazgo y altos niveles de idoneidad y preparación. Las experiencias de desarrollo son razonables, están alineadas con la estrategia y cuentan con el soporte necesario para generar un crecimiento significativo incluso en tiempos difíciles.



## 6. Establecer un proceso eficaz de captación de candidatos externos para triunfar en la "guerra por el talento".

### Qué no funciona hoy en día

Las organizaciones invierten tiempo y recursos utilizando herramientas de evaluación genéricas que, en muchas ocasiones, no producen los resultados adecuados. Al mismo tiempo, optimizan sus herramientas y procesos de adquisición de talento para las necesidades de la empresa (como debe ser), pero sin tener en cuenta la experiencia del candidato durante el proceso. Esto envía un mensaje interno y externo sobre la importancia que le damos al proceso de selección y da lugar a resultados de contratación que no son óptimos.

### Qué sería lo ideal

La decisión de cambio y/o de incorporación tiene dos vertientes. Tanto la organización como el candidato buscan la información necesaria para tomar la mejor decisión posible. Para lograrlo, las organizaciones deben evaluar a la persona en su conjunto y ofrecer una experiencia de selección realista y suficiente para conocer bien a los candidatos y que éstos conozcan el contexto de la organización y los requerimientos de la posición a cubrir. El proceso de incorporación forma parte del éxito del proceso de selección. Mejorar el tiempo requerido para que las personas que se incorporan aporten lo máximo requiere aprender constantemente sobre lo que funciona y lo que no funciona en el proceso de captación, evaluación e incorporación.

#### Una empresa que ha marcado el camino

Una organización de servicios financieros que luchaba por conseguir a los mejores profesionales quería poner en marcha un proceso de contratación atractivo que permitiera a los candidatos experimentar de primera mano cuál era la realidad del puesto de trabajo, de forma que pudieran tomar decisiones informadas. Al mismo tiempo, la empresa quería recopilar la mejor información sobre los candidatos para tomar decisiones de contratación óptimas. Para ello, desarrollaron un proceso de evaluación que utilizaba una simulación que reflejaba la realidad del puesto de trabajo, y permitía capturar información sobre la capacidad de la persona para realizar las actividades requeridas para un adecuado rendimiento en la posición. Este enfoque facilitó, además, la participación de los principales stakeholders y de los responsables de tomar la decisión final. Los resultados fueron los siguientes:

- Una mejora de la productividad en los nuevos candidatos por importe de millones de dólares
- Una reducción de la rotación, lo que se traduce en un ahorro anual de 63 millones de dólares en costes de formación
- Una mejor comprensión del negocio por parte de los candidatos, lo que mejora los resultados de contratación

De	A
<p>Simplemente llevar a cabo una evaluación previa a la contratación para recabar información sobre los candidatos a un puesto de trabajo.</p>	<p>Una experiencia de evaluación creada de manera conjunta con el negocio, que enseña a los candidatos las realidades del puesto y proporciona conclusiones sobre las capacidades de los candidatos para el puesto. Una experiencia digital que está adaptada y al mismo tiempo permite la mejorar la "imagen de marca como empleador".</p>





## 7. Reforzar la cultura mediante el diseño de iniciativas que integren los comportamientos, las capacidades y los valores, y sean entendibles para los empleados. Demostrar el verdadero retorno de la inversión en las personas.

### Qué no funciona hoy en día

Pocas organizaciones diseñan iniciativas de aprendizaje que integran aspectos como los valores, el propósito y las expectativas de liderazgo de forma sistémica. En su lugar, lo que hay son focos dispersos de actividad cultural. Las actividades inconexas no conducen a un cambio duradero. Hablar de valores no permite vivirlos a la hora de tomar decisiones de manera cotidiana. El cambio no se produce cuando "lo vendemos y lo contamos".

### Qué sería lo ideal

Cuando se involucra e inspira a la gente con una nueva forma de ser o de actuar, se crea un movimiento imparable hacia el cambio. El trabajo de la Alta Dirección consiste en responder conjuntamente a la pregunta: "¿En qué aspectos trabajamos mejor juntos y qué es lo que todos queremos?" A partir de ahí, las experiencias de aprendizaje se centran en impulsar el cambio individual y personal para maximizar el efecto dominó y el impacto en toda la organización. Son experiencias que se enfocan en desbloquear la mentalidad y las capacidades de los individuos. Las grandes organizaciones saben que, si sus miembros pueden trabajar en equipo, apoyarse y colaborar, todos ganan. Tener esta mentalidad y desplegarla creará una ola rápida de cambio.

### Una empresa que ha marcado el camino

Una organización manufacturera global lanzó una nueva estrategia para mantener su ritmo de crecimiento y su viabilidad a largo plazo. Sus objetivos se establecieron en tres categorías: seguridad en las operaciones, crecimiento y rentabilidad. La organización identificó el coaching como una herramienta con la capacidad de trascender los silos organizativos y reforzar los tres grandes pilares estratégicos. La organización, en una iniciativa patrocinada por el equipo ejecutivo y modelada por sus líderes, trabajó para desarrollar la capacidad de liderar como coachs en más de 2.000 líderes y aplicarla en su actividad diaria. En un centro de fabricación, el eNPS aumentó 14 puntos, el compromiso mejoró un 15% en los líderes de primera línea y un 16% en sus colaboradores directos, en un periodo de 12 meses. La mejora de la seguridad en las operaciones, la eficacia operativa y los niveles de producción mejoraron incluso 12 meses después de la experiencia inicial.

De	A
Aprendizajes y cambios que se despliegan verticalmente por presupuestos y funciones, en lugar de por las necesidades de las personas y la organización.	Experiencias de aprendizaje que desbloquean fundamentalmente la mentalidad y las capacidades de las personas, "a través del trabajo en equipo, el coaching y la colaboración", para impulsar un cambio personal sin precedentes.



## 8. Crear un ecosistema de aprendizaje para que los equipos se adapten rápidamente a las circunstancias cambiantes, democratizando y personalizando el aprendizaje

### Qué no funciona hoy en día

Las soluciones de aprendizaje actuales han demostrado demasiadas veces su ineficacia, ya que los formatos, métodos y contenidos no consiguen captar la atención ni hacer realidad las expectativas. Sin embargo, el aprendizaje sigue siendo más necesario que nunca, con una gran demanda de aprendizaje holístico y eficaz para los líderes, que se adapte, atraiga y no esté limitado por los recursos y la disponibilidad de tiempo insuficiente.

### Qué sería lo ideal

Creemos en el poder y el potencial de democratizar y personalizar el aprendizaje en los momentos de necesidad para todos los miembros de la organización. Esto significa que el aprendizaje no debe confundirse con la formación y otros eventos puntuales. Se trata de una práctica constante, y a menudo se produce en el flujo de trabajo, en el día a día. El futuro del aprendizaje es un ecosistema que consiste en dar y recibir, y que incita a los líderes a disfrutar y aprovechar el aprendizaje. El cambio de lo puntual y reactivo a lo continuo y dinámico es el futuro del aprendizaje.

### Una empresa que ha marcado el camino

Una importante organización de petróleo y gas necesitaba simplificar y mejorar la experiencia de aprendizaje de sus empleados y, al mismo tiempo, reducir el gasto mediante la creación de una estrategia de aprendizaje con el objetivo de facilitar y sincronizar el desarrollo en toda la empresa. Los líderes de los negocios participaron activamente en la creación de una arquitectura de aprendizaje, considerando los datos sobre necesidades y las opiniones proporcionadas por los empleados, a través de números "focus groups". El modelo resultante abarcaba tres pilares principales, que fueron muy bien aceptados, dado que fueron inspirados por los propios trabajadores. El modelo se complementó con un conjunto más amplio de soluciones de aprendizaje adaptadas con contenidos actualizados para 16 funciones y 25 países de todo el mundo.

De	A
Ofrecer únicamente un enfoque programático lento o sesiones de aprendizaje puntuales impuestas al empleado.	Un enfoque totalmente adaptable y ágil para aprender cuándo y dónde más se necesita.

# Es hora de pasar a la acción

Debido a la incertidumbre que rodea este año 2023, no podemos permitirnos abandonar el modo supervivencia. Como responsable de gestión del talento, el liderazgo y/o el aprendizaje, esta es tu oportunidad para asegurarte que tu empresa sale de una potencial recesión más resistente que nunca, con una estrategia clara, que aporte valor y de gran impacto. Utilizar estos ocho pasos fundamentales para establecer prioridades y optimizar inversiones permitirá superar los principales obstáculos que puedan ir apareciendo.

