



Ximena Jarrin, Consultor Senior, y **Camilla Hillier-Fry**, socia, de PeopleMatters.

Aprender y desarrollar nuevas habilidades es especialmente crítico en el entorno laboral actual, donde la tecnología, los procesos y la manera de trabajar cambian de forma rápida y constante.

Según el estudio “The Future of Jobs Report 2018” de World Economic Forum, en los próximos cuatro años más del 50% de los profesionales necesitarán actualizar sus habilidades para afrontar los próximos retos en las organizaciones. En particular, se ha identificado una mayor demanda de habilidades como el pensamiento analítico y la innovación, estrategias de aprendizaje y habilidades relacionadas con la tecnología. Así como el foco en habilidades más *soft* como la creatividad, la iniciativa, el pensamiento crítico, la influencia social, la orientación al cliente, entre otras.

En esta línea, en el “Workplace Learning Report 2018” realizado por LinkedIn, se identificó que la formación y el desarrollo de habilidades *soft*, es la primera prioridad en el Desarrollo del Talento en 2018. Esto puede deberse a la diversidad en las organizaciones, que ven la necesidad de contar con profesionales que trabajen en entornos cada vez más colaborativos, que tengan inteligencia emocional y que cuenten con muy buenas habilidades de negociación. Por tanto, existe la necesidad de ayudar a las personas a aprender, innovar y compartir conocimiento en un mundo cada vez más competitivo y a la vez más conectado, en el que las habilidades se ponen en práctica de manera distinta a como lo hacíamos.

Continuar con los planes de formación y desarrollo tradicionales impide que las organizaciones avancen con la rapidez que el entorno necesita. Es necesario tener un

Gestión del cambio



entendimiento de la situación de las personas, la compañía y el entorno para definir una visión clara que permita a las empresas y a los empleados desarrollar las habilidades que el mercado requiere de forma ágil.

¿QUÉ HACEN LAS ORGANIZACIONES PARA AFRONTAR EL RETO?

Realizan acciones de formación y desarrollo cada vez más personalizadas en función del rol de los empleados, sus aspiraciones de carrera, intereses personales y desafíos profesionales. Asimismo, dan la posibilidad a las personas de elegir contenidos y formatos de acuerdo



Desarrollar nuevas habilidades: un reto para las personas y las organizaciones

con sus necesidades, asegurando la aplicación práctica en la organización.

Por otro lado, las compañías también desarrollan acciones para colectivos específicos, considerando elementos comunes como niveles de experiencia de los participantes, facilidad para utilizar la tecnología, entre otros aspectos.

¿DE QUÉ MANERA LOS MANAGERS PUEDEN AYUDAR?

Fortaleciendo sus habilidades de *coaching*, dado que los *managers* con buenas habilidades como *coach* facilitan el

desarrollo de habilidades *soft* en los equipos de trabajo. Las organizaciones realizan programas formales y muy estructurados de *coaching* y *mentoring*, hasta procesos más informales que se generan por la cercanía de los *managers* con sus equipos. Asimismo, facilitan herramientas a medida, donde cada *manager* puede utilizarlas en función de sus necesidades, como las siguientes:

- Vídeos con situaciones específicas que permitan a los *managers* ver situaciones puntuales que ejemplifiquen los momentos clave de gestión de equipos, desde cómo incentivar la generación de ideas en los equipos de trabajo hasta cómo actuar frente a un dilema ético, o cómo gestionar conflictos entre dos colaboradores.

- Formación práctica con casos reales sobre cómo establecer prioridades y metas, cómo dar *feedback* a sus equipos y cómo alinear las aspiraciones profesionales con las necesidades del negocio y los planes de formación y desarrollo.
- Conversaciones entre colegas de trabajo que permitan obtener *feedback* sin vinculación a ningún proceso de evaluación del desempeño. De esta manera, los managers reciben ejemplos reales de cómo están asumiendo el liderazgo de sus equipos y pueden identificar acciones concretas para reorientar su comportamiento.

Sólo clarificando y consensuando a dónde se quiere llegar las personas se comprometerán con los resultados a conseguir

tecnologías. Y esa responsabilidad significa tomar la iniciativa de participar en *webinars*, *chats*, foros, entre otros, para estar al día de todo lo que existe en el mercado.

Muestran apertura hacia nuevas ideas y perspectivas, y exploran diversas posibilidades. En muchos casos los más jóvenes son más curiosos y no tienen miedo a lo desconocido. Mientras que las personas que han aprendido de manera más tradicional pueden tener más barreras en este aspecto. Es-

tos últimos, de la misma manera que los jóvenes, participan en comunidades de aprendizaje dentro y fuera de la organización, participan en equipos de trabajo multidisciplinarios y buscan ampliar su red de contactos interna y externa para utilizarla como herramienta de aprendizaje.

¿Y CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS?

Poder elegir dónde, cómo y cuándo utilizar las acciones que la organización pone a su disposición, ya que las responsabilidades en el puesto de trabajo dificultan la asistencia a formaciones con horarios y contenidos fijos. Las personas se involucran más con acciones formativas, siempre que puedan elegir a qué contenidos acceder, en qué formatos, en qué momento y especialmente para qué fines.

Así como acceder a formaciones prácticas que reflejen las situaciones del día a día, con personas y situaciones lo más próximas a la realidad. Esperan tener un aprendizaje social donde puedan interactuar, debatir, consensuar, solucionar problemas con colegas, expertos y en general con personas que pueden o no pertenecer a la misma organización. Es decir, esperan tener una buena experiencia de aprendizaje con diferentes personas y en diferentes formatos.

¿QUÉ HACER PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES?

Asumen la responsabilidad de su desarrollo y muestran proactividad en el aprendizaje de nuevas habilidades y

¿POR DÓNDE PUEDEN LOS QUE QUIERAN TRABAJAR EN SU PROPIO DESARROLLO?

Identificando cuáles son los nuevos conocimientos y/o qué habilidades requiere su rol en la organización. Este es el paso principal para saber las habilidades que debe desarrollar y para ello es útil que conversen con su responsable directo y otros colegas de trabajo. Estas conversaciones tienen mejores resultados cuando se realizan sobre la base de la confianza y el interés real sobre el desarrollo y crecimiento de las personas. Solo clarificando y consensuando a dónde se quiere llegar, es que las personas se comprometerán con los resultados que esperan conseguir. Esto se tiene que realizar de manera ágil y sencilla.

En este sentido el papel de Recursos Humanos ha cambiado. Ya no organiza cursos de formación sino que explora necesidades, genera experiencias de aprendizaje y desarrollo; y construye sinergias entre las personas, las compañías. Y si lo consigue realizará una contribución estratégica para el crecimiento de las organizaciones. ■