

Guía sobre liderazgo y gestión de equipos

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE COMPETENCIAS

Autor

Truls Paulsen

Guía sobre liderazgo y gestión de equipos

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE COMPETENCIAS

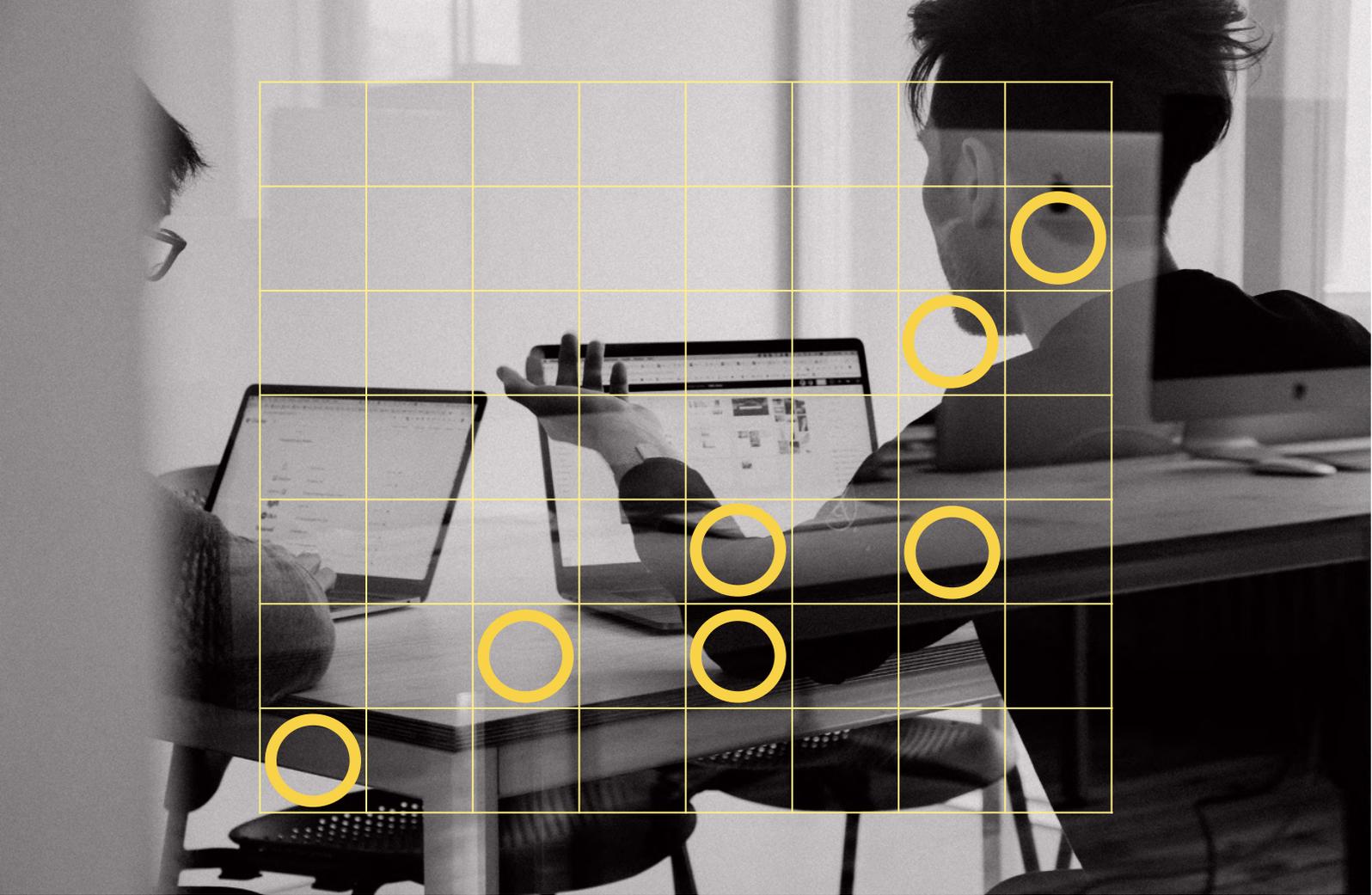


Una publicación de

VIDEOCATION.NO SRL

Índice

Introducción	4
El proceso detrás del desarrollo de competencias basado en la estrategia	6
Las bases de la estrategia	7
El desarrollo de un plan de aprendizaje	8
El desarrollo de contenidos	9
La movilización de los gerentes de línea	10
La captación del grupo objetivo	11
La transferencia de conocimiento	12
La medición y evaluación	13
La puesta en práctica	14
Estudio de caso	15



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias basado en la estrategia

La capacitación debe tener como resultado un valor medible para la empresa

En el ámbito internacional, se está generado un cambio importante alrededor de la capacitación. Como consecuencia, se está dejando de lado la noción de «más contenidos» para pasar a enfocarse en «más estrategia». Este cambio viene impulsado de nuevas oportunidades para medir el efecto de la capacitación en los negocios. Para las empresas que logran sacar provecho a las nuevas oportunidades tecnológicas, la capacitación se transforma en una herramienta para generar valor medible. A esto se lo conoce como «desarrollo de competencias basado en la estrategia».



Gráfico 1: El desarrollo de competencias basado en la estrategia es un proceso continuo.

¿Qué es el desarrollo de competencias basado en la estrategia?

El desarrollo de competencias basado en la estrategia se define como la aplicación sistemática de capacitación para alcanzar objetivos empresariales definidos. El gráfico 1 que aparece arriba ilustra cómo la capacitación estratégica es un proceso continuo que se enfoca en resultados mensurables. El gráfico 2 a continuación brinda un resumen de las diferencias entre el desarrollo de competencias tradicional y el desarrollo de competencias basado en la estrategia.

El desarrollo de competencias tradicional	El desarrollo de competencias basado en la estrategia
Enfoque en la capacitación obligatoria	Enfoque en los objetivos empresariales
Enfoque en el cumplimiento	Enfoque en los efectos
La capacitación como recompensa	La capacitación como una herramienta para mejorar el rendimiento
La capacitación como un evento	La capacitación como un proceso continuo
El uso de tecnología para simplificar la gestión	El uso de tecnología para mejorar los resultados del aprendizaje.

Gráfico 2: Las diferencias entre el desarrollo de competencias tradicional y el basado en la estrategia.

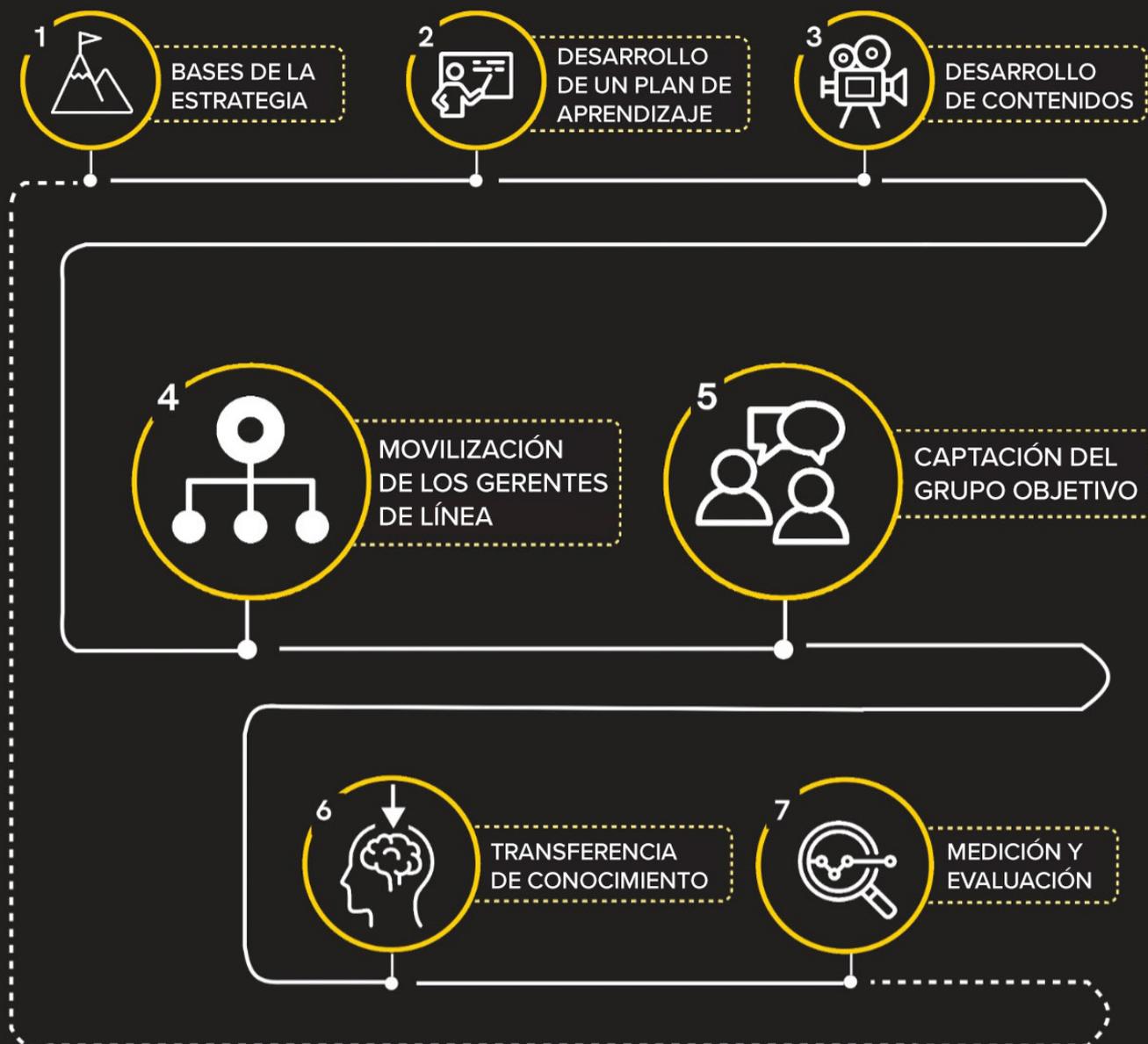


Gráfico 3: El proceso de desarrollo de competencias basado en la estrategia.

EL PROCESO

El desarrollo de competencias basado en la estrategia

El desarrollo de competencias basado en la estrategia va mucho más de los contenidos y la plataforma de aprendizaje. Para tener éxito, la empresa debe establecer un proceso sólido que funcione de manera tan confiable como sus otros procesos importantes: la producción, la comercialización y las ventas. Esto requiere trabajo, pero es posible. En este material, compartimos nuestra receta para desarrollar con éxito competencias basadas en la estrategia. El gráfico 3 que aparece arriba ilustra el proceso. Cada uno de los pasos se explican con más detalle en los párrafos a continuación.



1. Las bases de la estrategia

Un requisito para desarrollar una capacitación basada en la estrategia es la elaboración de una estrategia; de lo contrario, se tratará solamente de una capacitación tradicional, del tipo de esas que solo generan costos. Ya con una estrategia establecida, el siguiente paso es definir en qué parte juega un papel decisivo el comportamiento de los empleados.

Tomemos el ejemplo de una empresa cuya estrategia para tener éxito es ofrecer precios muchísimo más bajos que la competencia. Con este fin, el plan es disminuir los costos a lo largo de toda la cadena de valor. Se comienza por la compra. El objetivo es renegociar todos los acuerdos para disminuir los costos en un 7 %. La negociación es una actividad llevada adelante por una persona. Aquí, se puede utilizar la capacitación como una herramienta. Todos los que trabajan en compras deben estar capacitados en técnicas de negociación. El objetivo estratégico de la capacitación queda entonces claro; se trata de disminuir los costos de compra en un 7 %.

Al momento de vincular la capacitación a la estrategia, también es importante saber cuándo la capacitación no es la herramienta adecuada. Tomemos el ejemplo de una tienda que descubre que pierde dinero día a día porque un precio no se actualiza correctamente en la base de datos del código de barra. En este caso, es una deficiencia de la interfaz de usuario la que hace que el cliente piense que el precio está actualizado cuando en realidad no lo está. La capacitación no es la herramienta adecuada para disminuir la incidencia de este tipo de situaciones. Aquí, la acción más efectiva es actualizar la interfaz de usuario; sin embargo, muchas veces se utiliza la capacitación para intentar resolver este tipo de problemas.

Pregunta	Respuesta simple
¿Cuál es el vínculo con la estrategia empresarial?	
¿Cuál es el objetivo estratégico de la capacitación?	
¿Cómo podemos medir si se ha alcanzado el objetivo?	
¿Qué comportamiento se debe cambiar para alcanzar el objetivo?	
¿Es la capacitación la herramienta adecuada?	

Gráfico 4: Marco para conectar la estrategia con el desarrollo de competencias.



2. El desarrollo de un plan de aprendizaje

El desarrollo de un plan de aprendizaje consta de tres pasos:

- 1. Identificar el grupo objetivo.** Debes tener una idea clara de quién necesita capacitación en la empresa. A veces, se trata de un grupo definido con necesidades similares; otras, es útil dividir al grupo objetivo en subgrupos según las diversas necesidades.
- 2. Hacer un esquema del contexto.** Una vez identificados quiénes recibirán la capacitación, debes entender el contexto en el que se llevará a cabo. ¿Cómo llegas al grupo objetivo? ¿Cuánta motivación hay para participar en la capacitación planificada? ¿Ya recibieron estas personas alguna capacitación sobre el tema? ¿Es fácil dedicarle tiempo a la capacitación y completarla? ¿Qué aspecto de las tareas laborales se medirá? Si haces un esquema detallado del contexto, podrás identificar cuáles elementos representan un obstáculo para completar la capacitación y cuáles la facilitan.
- 3. Identificar los déficits de conocimiento y habilidades.** Una vez identificados el grupo objetivo y el contexto de la capacitación, es el turno de identificar eso que llamamos déficits de conocimiento y habilidades. Hay una diferencia importante entre estos dos déficits. El déficit de conocimiento se puede subsanar con instrucciones y explicaciones; mientras que, para subsanar el déficit de habilidades, se necesitan ejercicios prácticos. Debemos desglosar el trabajo en tareas concretas a realizar antes de preguntarnos: ¿Qué conocimientos se necesitan para esta hacer esta tarea? A veces, el conocimiento es suficiente para cambiar un comportamiento, pero a menudo también se necesitan nuevas habilidades. Debemos preguntar, además: ¿Qué habilidades se necesitan para llevar adelante esta tarea?

Una vez completado este último paso, debemos volcar todo esto en un plan de aprendizaje que sienta las bases para desarrollar contenidos.

El gráfico 5 ejemplifica una parte de un plan de aprendizaje sobre técnicas de negociación.

Grupo objetivo	Contexto	Comportamiento deseado	Falencia	Tema
Asesor de ventas	Sin capacitación previa en técnicas de negociación Motivado Puede hacer el curso en el ordenador o móvil.	Uso de las siguientes técnicas de negociación: MAAN Límites IED Preguntas abiertas	No conoce las técnicas que se pueden aplicar activamente en una negociación. Falta de habilidades para el uso de las técnicas.	MAAN Límites IED (imprescindibles, esperados y deseados) Uso de preguntas abiertas. Ejercicios sobre el uso de técnicas de negociación

Gráfico 5: Ejemplo de un plan de aprendizaje sobre técnicas de negociación.



3. El desarrollo de contenido

El desarrollo de contenidos es un arte y una ciencia. El arte se aprende a base de prueba y error. A continuación, compartimos los ya bien documentados principios que producen excelentes resultados de aprendizaje:

- Divide el contenido en segmentos, cada uno con un objetivo de aprendizaje claro.
- Usa la codificación dual, es decir, combina discurso e imágenes.
- Proporciona ejemplos concretos siempre que sea posible.
- Usa narrativas para explicar contextos complejos.
- Usa personas para transmitir el contenido.
- Usa un lenguaje personal: yo y tú, en lugar de nosotros y uno.
- Usa ejemplos: muestra cómo se hacen las cosas siempre que sea posible.
- Repite los conceptos clave.

Hoy en día, la creación de contenidos digitales que generen resultados efectivos es un tema aparte. Existe la pregunta estratégica sobre si se debería desarrollar esta competencia internamente o comprar los contenidos a un proveedor profesional.



4. La movilización de los gerentes de línea

Los gerentes de línea son claves para lograr el éxito de un programa de capacitación. En primer lugar, deben reconocer el beneficio que conlleva que sus empleados se capaciten. Si no lo hacen, es muy probable que los empleados no completen la capacitación o que lo hagan con poca motivación y sin obtener mayores resultados. Por lo tanto, es beneficioso que los gerentes de línea estén involucrados desde el desarrollo del plan de aprendizaje. En segundo lugar, debes proporcionarles herramientas para que puedan motivar a sus empleados y hacerles un seguimiento. Algunos ejemplos son:

- Presentaciones donde se explique por qué y cómo se llevará a cabo la capacitación.
- Un plan de actividades.
- Material para hacer «marketing digital» del curso a realizar.
- Informes que indiquen quién ha completado la parte digital de la capacitación.
- Herramientas de diálogo para promover el aprendizaje por medio de debates en grupo.



5. La captación del grupo objetivo

Es la tarea del gerente de línea captar al grupo objetivo utilizando las herramientas que se le han proporcionado. Algunas actividades que han resultado ser efectivas para que un grupo objetivo complete la capacitación son:

- Reuniones semanales cortas para reflexionar en grupo sobre lo aprendido a partir de un curso.
- Recordatorios por correo electrónico o mensaje de texto.
- El envío de «estadísticas sobre la mayoría»; es decir, cuando más del 50 % de los participantes hayan completado la capacitación, el gerente de línea envía un mensaje para anunciar que «la mayoría ya ha completado el curso». Este tipo de mensajes son una gran ayuda para que el resto del grupo complete la capacitación.



6. La transferencia de conocimientos

El objetivo de llevar adelante una capacitación en una empresa es cambiar el comportamiento de los empleados para mejorar cómo se trabaja. La transferencia de lo aprendido para generar un nuevo comportamiento no se da sola. Si no se hace un seguimiento después de que los empleados hayan completado la capacitación, no se transferirá casi nada de lo aprendido al desempeño laboral.

Por suerte, esta transferencia se puede mejorar significativamente si se toman algunas medidas simples. Una de ellas es que el gerente de línea le haga a cada empleado las tres preguntas a continuación. Esto que ayudará a que se transfiera una mayor parte de lo aprendido.

- ¿Cómo usas lo que has aprendido?
- ¿Qué haces mejor ahora que antes?
- ¿Cómo puedes aplicar aún más lo aprendido?

Para obtener mejores resultados, el gerente de línea debería hacer un seguimiento con sus empleados semana por medio a lo largo de tres meses después de la capacitación.



Gráfico 7: Las prioridades del programa de capacitación

La puesta en práctica

La capacitación basada en la estrategia puede utilizarse para mejorar muchas actividades de una empresa. La experiencia demuestra que las empresas que tienen más éxito con este tipo de capacitación hacen énfasis en actividades orientadas a triunfar en el mercado (ver el gráfico 7 más arriba). Algunas de estas actividades requieren el desarrollo de cursos a medida, mientras que otras pueden abordarse con cursos genéricos del catálogo de videocation.no. Hoy en día, este catálogo cuenta con cientos de cursos sobre distintos temas de interés para empresas. Recomendamos comenzar con un proyecto importante pero que permita utilizar un curso genérico. De esta forma, se puede empezar manera rápida y económica, y, al mismo tiempo, familiarizarse con el proceso. Luego, se puede continuar con proyectos que requieran el desarrollo de cursos a medida y exclusivos para la empresa.

La organización

La capacitación basada en la estrategia debe estar arraigada en el liderazgo y requiere de la participación de diversas personas clave para la empresa. Recomendamos crear un grupo de proyecto y un grupo de dirección para el primer proyecto que se abordará con capacitación estratégica.

El grupo de proyecto

La persona más importante del grupo de proyecto es la que llamaremos «paladín del aprendizaje». Se trata de una persona apasionada por alcanzar el éxito con el desarrollo de competencias basado en la estrategia. Además, se necesitan personas que puedan trabajar en la gestión operativa del proyecto, por lo general, provenientes de las áreas de RR. HH., comunicación y TI.

El grupo directivo

El propósito del grupo directivo es garantizar el acceso a la experiencia y los recursos necesarios para que el proyecto sea exitoso. Debe contar con al menos una persona del grupo de liderazgo que pueda asegurarse de que el proyecto esté arraigado en la estrategia de la empresa. Los otros miembros deben seleccionarse según las necesidades del proyecto en particular. Si tiene que ver con mejorar las ventas, sería beneficioso que participe el director de ventas. Si se trata de mejorar la satisfacción del cliente, es importante que participe la persona responsable por la atención al cliente. Al momento de seleccionar a los miembros del grupo directivo, también se debe tener en cuenta a las personas que puedan tener opiniones fundadas sobre el proyecto. Lo mejor es incluirlas en este grupo, ya que esto les brindará un espacio para compartir sus puntos de vista.

Posten Norge (Correo de Noruega)



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disminuir la cantidad de lesiones incapacitantes

DESAFÍO: Llegar a los empleados en puestos operativos que casi nunca o nunca trabajan con un ordenador.

GRUPO OBJETIVO: 9 000 empleados y 400 gerentes de línea

ACTIVIDADES:

- Producción y distribución de videos de capacitación
- Movilización de los gerentes de línea
- Reuniones de reflexión a partir de los videos de capacitación
- Medición de los efectos
- Comprensión y mejora

RESULTADOS: El 98 % del grupo objetivo utilizó los contenidos.



Se alcanzó una puntuación promedio de un 93 % en valor de utilidad.



El 89 % de los gerentes de línea usaron los contenidos con su propio equipo y en su sección.



Se produjo una disminución del 50 % en los casos de lesiones incapacitantes respecto al año anterior.





videocation.es

