

Construyendo una Cultura de Aprendizaje

La base de una empresa exitosa

WHITEPAPER

31%

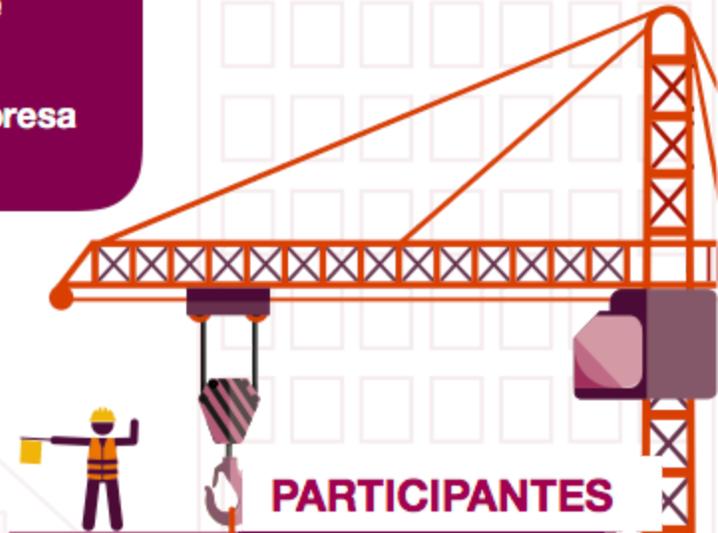
De empresas tiene una cultura de aprendizaje

Los de alto rendimiento son:

5x más probables de tener una cultura de aprendizaje

3x más probables de usar la cultura de aprendizaje durante el proceso de reclutamiento

3x más probable de hacer responsable a los líderes sobre la importancia del aprendizaje



832

PARTICIPANTES

PROFESIONALES DEL DESARROLLO DE TALENTO

¿CÓMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE APRENDIZAJE?

Haga tiempo para el aprendizaje

Personalice los planes de desarrollo

Cree responsabilidad

Use la cultura para atraer nuevo talento

SPONSORED BY:

 PARADIGM
LEARNING

 atd
RESEARCH

© 2016 by ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD) Tutti i diritti riservati.

2016 por ASTD DBA la Asociación para el Desarrollo de Talento (ATD)

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida, o transmitida en ninguna forma o por cualquier motivo, incluyendo la fotocopia, grabación u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin el consentimiento por escrito del editor, excepto en el caso de citas expresadas en análisis de crítica o ciertos otros usos sin fines de lucro permitidos por la ley de los derechos de autor. Para solicitud de permisos, escriba a ATD Research 1640 King Street, Alexandria, VA 22314

Información de pedidos

Reportes de investigación publicados por ATD pueden ser adquiridos al visitar el sitio web de ATD a la dirección store.astd.org o al llamar al 800.628.2783 o 703.683.8100

ATD Código de producto: 791601-WP

e-ISBN: 978-1-091-0

Fecha de publicación: Febrero 2016

Personal editorial de ATD

Gerente, ATD Research: Maria Ho

Editor asociado, ATD Press: Melissa Jones

Diseño interior y de portada: John Brody

Gerente de producción: Dara Friel

UNA NOTA DE PARTE DE NUESTRO PATROCINADOR

Una nota de parte de Paradigm Learning

En los últimos 20 años, hemos visto dos enfoques básicos al aprendizaje en las empresas:

- El cumplimiento necesario y obligatorio del aprendizaje en el lugar de trabajo
- Un deseo de mejorar el desempeño, compromiso y moral; desarrollar y retener talento; crear una cultura de aprendizaje; e impulsar la innovación.

Es cuando las empresas usan el segundo enfoque que el éxito sucede. Una verdadera cultura de aprendizaje brinda un proceso de aprendizaje activo. Este desarrolla la moral y la motivación. Ayuda a la retención de talento. Fomenta la comprensión y la apreciación de las perspectivas de otros. En Paradigm Learning estamos envueltos en la creación de soluciones de aprendizaje que impulsan una cultura de aprendizaje innovadora dentro de las empresas. Creemos en esto y hemos visto los resultados personalmente.

Acerca de Paradigm Learning

Paradigm learning faculta a los líderes empresariales a desarrollar empleados sabios en los negocios y alineados con la empresa, líderes y profesionales de ventas con experiencias de aprendizaje innovadoras, atractivas y creativas. Por más de 20 años, ha construido, diseñado y desarrollado aprendizaje personalizado de gamificación para las empresas alrededor del mundo.

RESUMEN EJECUTIVO

Un lugar de trabajo en el cual el aprendizaje es una forma de vida valiosa, el conocimiento está listo para ser compartido, y el desempeño mejora constantemente - en ambos niveles: individual y empresarial - es la visión que impulsa a las empresas a establecer y expandir las culturas de aprendizaje. Las empresas son más competitivas, ágiles y motivadoras cuando el conocimiento es compartido constantemente y libremente.

Sin embargo, a pesar de los beneficios obvios, solo el 31 por ciento de empresas tienen una cultura de aprendizaje desarrollada.

Investigaciones recientes de la Asociación para el desarrollo de talento (ATD) y del instituto para la productividad corporativa (i4cp) han revelado que las culturas de aprendizaje robustas son sello inconfundible de las empresas que consistentemente producen los mejores resultados empresariales - empresas que lideran los mercados del mundo en crecimiento de ingresos, rentabilidad, cuota de mercado, y satisfacción de clientes.

Mediante el alto desempeño, ATD y i4cp han explorado las prácticas que líderes del desarrollo de talento están aplicando para impulsar culturas de aprendizaje vibrantes en Marriott International, SAP, Merck, y otras empresas de éxito. Esta investigación identifica las acciones que estos líderes de empresas en compañías de primera clase toman para apoyar estas culturas, le da un vistazo al papel que juegan los empleados, y las contribuciones constructivas que pueden ser obtenidas de un proceso efectivo para la gestión de talento.

Las culturas de aprendizaje robustas son sello inconfundible de las empresas que consistentemente producen los mejores resultados empresariales.

Las características que definen la cultura de aprendizaje pueden variar, pero los líderes de desarrollo de talento describen estas características esenciales como estrategias de negocio y aprendizaje estrechamente alineadas, valores empresariales que afirman la importancia del aprendizaje, y una atmósfera en la cual el aprendizaje está tan arraigado que se ha vuelto "una forma de vida". En estas empresas, la agilidad es más evidente y el cambio no es solo adoptado pero aprovechado, mientras que los empleados desarrollan una mentalidad de crecimiento y buscan nuevas oportunidades para aprender y compartir este conocimiento con sus colegas.

Los líderes de empresas juegan un papel muy importante en la cultura de aprendizaje, actuando como catalistas del aprendizaje, motivando a los empleados, y compartiendo su conocimiento y experiencia por medio de programas de "líderes como profesores". Algunos líderes participan en juntas de gobierno o consultoría, brindando orientación a las funciones de capacitación y desarrollo y ayudando a formar los enfoques de aprendizaje que afectan directamente el resultado.

El desarrollo de talento incluye la construcción de conocimiento, facultades y habilidades de los demás y ayudarles a desarrollar y lograr su potencial para que las empresas para las que ellos trabajan pueden triunfar y crecer (Bingham 2014). Una ruta clave para lograr esto es mediante la función de capacitación y desarrollo de empleados.

Ya que las empresas a nivel mundial trabajan para atraer, motivar y retener el talento necesario para impulsar estrategias de ejecución exitosas, las culturas de aprendizaje se han vuelto las herramientas más importantes que son capaces de ejercer efectos positivos en los programas de gente que forman la base de las capacidades competitivas.

La investigación hecha por i4pc sobre los patrones cambiantes en el trabajo y las fuerzas laborales destaca que el hecho una ventaja competitiva para el talento puede ser un beneficio inmenso para las empresas (i4pc 2015). Esto es especialmente verdadero para industrias de alto riesgo como la industrias de la hotelería, la cual, se ha reportado experimentó la más alta incidencia (29 por ciento) de empleados desmotivados (Modern Survey 2015)

A medida que los líderes de talento cuyas empresas han superado exitosamente este reto de compromiso y motivación, Adam Malamut, funcionario global de talento para el la firma de hoteles Marriott International, afirma la diferencia que una cultura de aprendizaje puede crear y habla sobre la importancia de cultivarla. "Al tener una cultura de aprendizaje - y la cultura de Marriott es grande y rica - la empresa se volverá más adaptable e innovadora" comenta. "En vez, su empresa será un imán para el mejor talento porque las personas, particularmente los Millennials, quieren crecer rápidamente, contribuir y ver que están agregando valor a la empresa lo antes posible. Nuestra cultura de aprendizaje es nuestra más grande ventaja competitiva".

LIBRO BLANCO

Desempeño - desde el contribuidor individual hasta el nivel empresarial - es reforzado mediante el aprendizaje. El impulsar mejores y más robustos resultados empresariales están los objetivos subyacentes a los esfuerzos de desarrollo de talento en las organizaciones alrededor del mundo, pero especialmente en empresas que se distinguen por sus usuarios consistentes de mayor rendimiento en mercados nacionales y globales.

Cuando ATD y i4pc colaboraron para explorar el estado de las culturas de aprendizaje en las empresas de hoy en día, se dieron cuenta rápidamente que el construir culturas de aprendizaje era una característica de las empresas de alto rendimiento.

Para el estudio con el nombre: *Construyendo una cultura de aprendizaje: La base de una empresa exitosa*, ATD y i4pc usaron la siguiente definición:

Una cultura de aprendizaje, es una en donde los empleados buscan, comparten y aplican constantemente el conocimiento y habilidades para mejorar su desempeño individual y empresarial. La importancia de la búsqueda y aplicación del aprendizaje es expresado en los valores empresariales y la propagación de todos los aspectos de la vida empresarial.

El estudio comenzó con una encuesta realizada a finales del 2015 que recolectó las respuestas de 832 líderes del desarrollo de talento. Los participantes fueron una mezcla exacta de empresas nacionales y multinacionales; casi dos tercios representaron empresas con fuerzas laborales de más de 1,000 empleados.

Los resultados de la encuesta fueron argumentados por entrevistas a fondo con líderes de desarrollo de talento de una variedad de empresas que son reconocidas por su desempeño en el mercado y por su excelente desarrollo de aprendizaje y talento.

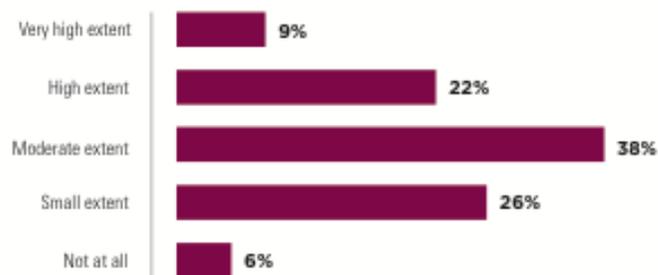
CONCLUSIONES CLAVE

- El tener una cultura de aprendizaje es un sello de empresas de alto desempeño. Las empresas de primera clase son 5 veces más probable que las empresas de bajo desempeño de tener culturas de aprendizaje extensos.

- En las empresas de mayor desempeño, los empleados comparten su conocimiento con sus colegas a una tasa 4 veces más alta que los empleados de empresas de bajo desempeño. Esta comunicación es apoyada al recompensar a los empleados por el aprendizaje, brindándoles herramientas y recursos para crear y compartir contenido de aprendizaje, y por hacer el intercambio de conocimiento una expectativa de desempeño en todos los niveles de la empresa.
- Las culturas de aprendizaje están arraigadas en el proceso de reclutación. El discutir el compromiso del empleador con el desarrollo de talento constante durante las entrevistas de trabajo es una características distinguida de las empresas de alto desempeño. Solo el 22 por ciento de las personas encuestadas tienen conversaciones similares con los candidatos. Sin embargo, estos compromisos antes de la contratación reflejan la correlación más fuerte en el desempeño del mercado, y las empresas de alto desempeño aplican esta estrategia a una tasa 6 veces más alta que las empresas de bajo desempeño.
- Tres prácticas que apoyan la cultura del aprendizaje en relación al desempeño de los empleados sobresalen:
 - Planes de desarrollo personalizados para cada empleado y sus actualizaciones constantes
 - Responsabilidad de los empleados por el aprendizaje especificado en estos planes
 - Recompensas no financieras y reconocimientos por el aprendizaje de los

FIGURE 3: MENOS DE UN TERCIO DE LAS EMPRESAS TIENEN CULTURAS AMPLIAS DE APRENDIZAJE.

¿Hasta qué punto describiría la cultura de su empresa como cultura de aprendizaje?



Mientras que las respuestas de la encuesta aclararon que las culturas de aprendizaje, en todo el sentido del término, no están firmemente arraigados en la mayoría de empresas, ellos también sugieren que la mayoría de empresas tienen al menos algunos elementos de una cultura de aprendizaje en uso. En general, sólo el 6 por ciento de los participantes describieron que sus empresas no tienen ninguna cultura de aprendizaje en lo absoluto. El gráfico 4 divide las respuestas mostradas en el gráfico 3 de empresas de alto desempeño y bajo desempeño.

RECOMENDACIONES

Mientras que la mayoría de empresas no tiene una cultura de aprendizaje robusta en uso, el estudio encontró que varias han instituido elementos que contribuyen al ambiente enfocado en el aprendizaje que ellos visualizan tener. Las empresas que se desempeñan mejor en el mercado han probado que se encuentran mucho más adelante de las empresas de bajo rendimiento en casi cada uno de los aspectos del establecimiento y crecimiento de la cultura de aprendizaje.

Palabras de recomendación finales sobre la cultura del aprendizaje

"En su totalidad, mucha gente no entienden el valor de la capacitación y desarrollo empresarial. Usted puede exigir que las capacitaciones sean finalizadas, pero en realidad es acerca de un cambio de mentalidad. Si usted está en capacitación porque se le ha sido exigido, usted no se enfocará en el aprendizaje con mente abierta. Cuando haya explicado cómo las capacitaciones beneficiarán a los empleados, ellos verán que la empresa está invirtiendo en ellos y en su crecimiento. Las funciones de capacitación y desarrollo se deben enfocar en la mentalidad y el cambiar la forma en la que la gente piensa acerca del aprendizaje"

- Marryan Chaudhry, Autoridad de servicio del condado de Prince William

"Nosotros se lo debemos a nuestros empleados y a la empresa el aumentar los estándares de capacitación y desarrollo para asegurarse que cada vez que alguien aprende algo sea impactante y mensurable"

- Manette Chadwick, SAP

"Por su propia naturaleza, las empresas que tiene una cultura de aprendizaje están es un ruta de mejoramiento continua. El desarrollar a las personas es simplemente como ellos operan. Está arraigado e integrado en sus procesos diarios. Es como realiza las cosas, como empresa. Es como piensa. Y lo que impulsa el tipo de impacto que ve - usted tiene una mejor cuota del mercado, aumento de retención, y empleados que quieren estar en su empresa. Usted tiene una mejor oportunidad de impactar el mercado y los problemas principales para sus clientes porque está enfocado en el brindar a sus clientes lo mejor de su empresa. El aprovechar el poder completo de las empresas ocurre por medio de la optimización de una cultura de aprendizaje y desarrollo"

- Renee Romulus, Booz Allen Hamilton

AGRADECIMIENTOS

ATD y i4pc agradece la ayuda de Oficial de aprendizaje y talento, miembro de la junta directiva y facilitador de i4pc, John Coné, y las contribuciones de tiempo y perspectivas profesionales de las siguientes personas:

- **Manette Chadwick**, Vice President and COO, Learning Center of Excellence and Execution, SAP
- **Marryam Chaudhry**, HROD Program Manager, Prince William County Service Authority
- **Antoinette Handler**, Corporate Vice President of Human Resources, Avanade
- **Adam Malamut**, Global Talent Officer, Marriott International
- **Juan Montalvo**, Learning Partner, Global Learning and Development, Merck
- **Julian Napolitan**, Learning Design and Technology Consultant, Twitter
- **Kelly Palmer**, Chief Learning Officer, LinkedIn
- **Renee Romulus**, CLO and Vice President of Learning and Development, Booz Allen Hamilton
- **Kee Meng Yeo**, Vice President Enterprise Talent Development, Amway

REFERENCIAS

Asociación para el desarrollo de talento (ATD) y el Instituto para la productividad corporativa (i4pc). 2015. Líderes como profesores: Motivando a los empleados en aprendizaje de alto desempeño. Alexandria, VA: ATD Press.

Bingham, T. 2014. "Desarrollo de talento." ATD Blog, 21 de Mayo.
www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2014/05/Talent-Development

Instituto para la productividad corporativa (i4cp). 2015. Más allá de Uber: Impulsando la evolución del trabajo. Seattle: i4cp.

Encuesta moderna. 2015. El estado del compromiso de los empleados — Otoño 2015. Minneapolis: Modern Survey

ACERCA DEL AUTOR Y LOS CONTRIBUYENTES

Asociación para el desarrollo de talento (ATD) y el Instituto para la productividad corporativa (i4pc). 2015. Líderes como profesores: Motivando a los empleados en aprendizaje de alto desempeño. Alexandria, VA: ATD Press.

Bingham, T. 2014. "Desarrollo de talento." ATD Blog, 21 de Mayo.
www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2014/05/Talent-Development

Instituto para la productividad corporativa (i4cp). 2015. Más allá de Uber: Impulsando la evolución del trabajo. Seattle: i4cp.

Encuesta moderna. 2015. El estado del compromiso de los empleados — Otoño 2015. Minneapolis: Modern Survey



Maria Ho es la gerente de los servicios de investigación de ATD y fue editora de este reporte. En su capacidad, Maria es la estratega y diseñadora principal del programa de investigación de ATD. Ella brinda supervisión y dirección a todos los servicios de investigación de mercado de ATD, internas y externas, específicas a la industria. Información de contacto: 703.683.8185 o mho@td.org



Melissa Jones es una editora asociada para la Prensa de ATD y fue editora de este reporte. Ella edita y gestiona el proceso de producción de los reportes de investigación de ATD. información de contacto: 703.838.5852 o mjones@td.org



John Body es un diseñador en ATD y fue el diseñador de este reporte. Información de contacto 703.683.8185 o jbrody@td.org

El Instituto para la Productividad Corporativa (i4cp) mejora la productividad a través de una combinación de investigación, comunidad, herramientas, y la tecnología, centrada en la gestión del capital humano. Con más de 100 organizaciones líderes como miembros, Incluyendo muchas de las compañías más conocidas en el mundo, i4cp se basa en uno de los más grandes y más experimentados equipos de investigación y ejecutivos en residencia para producir más de 10.000 páginas de información rápida, investigación anual respetada, que rodea todas las facetas de la gestión de las personas en las organizaciones. Además, i4cp identifica y analiza los próximos grandes problemas y tendencias futuras que se espera que influyan en la productividad de la fuerza laboral y proporciona a los clientes y miembros las herramientas y la tecnología para ejecutar estrategias de vanguardia y

Prácticas "sobre estos temas y tendencias". Para obtener más información, visite www.i4cp.com



Carol Morrison es analista principal de investigación con i4cp y ha servido como autor para este informe. Por más de una década, ha investigado temas relacionados con el capital humano, de temas desde el aprendizaje y el desarrollo y la gestión del talento hasta el liderazgo eficaz, la fuerza de trabajo estratégica, planificación, y más. Carol escribe informes, libros blancos, y artículos detallando las mejores y las próximas prácticas que los líderes pueden aprovechar para crear organizaciones de alto rendimiento. Ha escrito más de una docena de estudios de investigación para ATD, y contribuyó ampliamente a proyectos publicados por la Asociación de Gerentes y Personas de Recursos Humanos y Estrategia. Los artículos de Carol se pueden encontrar en Talent Management, Chief Learning Officer, HR Executive y otros importantes medios impresos y en línea. Contacte a Carol a la dirección carol.morrison@i4cp.com.



Andrew Dixon es el gerente de la encuesta i4cp y analista de datos y ha proporcionado análisis estadísticos para este informe. Gestiona el proceso de encuestas de todas las encuestas de investigación de i4cp, desde el diseño y la creación hasta el análisis exploratorio post-encuesta y la presentación de informes. Andrew puede ser contactado al 727.345.2226 o Andrew.dixon@i4cp.com.



Lorrie Lykins es editora de i4cp y directora de servicios de investigación. Ella ha trabajado en el campo de investigación sobre el capital humano desde 2002, empezando por el Instituto de Recursos Humanos, y ha publicado numerosos artículos y libros blancos sobre temas que van desde el voluntariado corporativo a la salud de los empleados y el bienestar y la gestión del talento. Ella es una autora contribuyente en The ASTD Leadership Handbook (2010) y su trabajo ha aparecido en el New York Times y el Wall Street Journal. Lorrie es una profesora adjunta en el programa de educación de adultos en Eckerd College en San Petersburgo, Florida. Ella puede ser contactada al 727.345.2226 o lorrie.lykins@i4cp.com.

ANEXO: SINOPSIS DE ENCUESTA

La población objetivo de la encuesta Construyendo una Cultura de Aprendizaje: La Fundación de un Estudio Exitoso fueron profesionales de la industria de organizaciones de diversos tamaños e industrias. Los participantes representaron a organizaciones en todo el mundo; Casi dos tercios tenían una fuerza laboral de 1.000 o más. En total, 882 personas respondieron a la encuesta.

Instrumentos de encuesta

En esta encuesta, varias preguntas utilizaron la escala tipo Likert de 1 a 5, con una calificación 1 que generalmente indica un "no todos" y una calificación 5 que indica una respuesta de "en un grado muy alto". La encuesta estaba compuesta por un total de 14 preguntas, incluyendo aquellas orientadas hacia la demografía de los encuestados.

Procedimiento

La investigación adoptó un enfoque combinado, combinando los resultados de las encuestas con las subsiguientes organizaciones con una cultura de aprendizaje. Un enlace a una encuesta en línea fue enviado por correo electrónico a la población objetivo en octubre de 2015. También se realizaron entrevistas telefónicas en noviembre y diciembre.

OTRAS INVESTIGACIONES DE ATD

Learners of the Future: Taking Action Today to Prevent Tomorrow's Talent Crisis

En tan sólo cinco años, el aprendizaje se verá muy diferente de lo que parece hoy, y las funciones de aprendizaje y desarrollo organizativo no están preparadas para satisfacer las necesidades de sus estudiantes. Para averiguar qué acciones pueden tomar las funciones de aprendizaje ahora, ATD e i4cp entrevistaron a varios líderes de funciones de aprendizaje que están activamente imaginando y preparándose para el futuro. Estudiantes del futuro: actuando hoy para prevenir la crisis del talento de mañana presenta los hallazgos. Para más Información, visite www.td.org/LOTF .

What Does Talent Development Pay?: ATD's 2015 Compensation and Benefits Report

El salario medio anual en el desarrollo de talento es entre \$ 70.000 y \$ 79.999, un número que ha permanecido plano desde que ATD midió por última vez el pulso de la industria en 2011. Pero cuáles factores controlan salarios más altos? ¿Qué tan frecuente es el pago de incentivos? ¿Y qué pasa con los beneficios pagados, tales como ¿cobertura médica? En el nuevo informe de investigación, ¿Cuánto paga el desarrollo de talentos?, ATD Research

Encuestó a 2.050 profesionales del desarrollo del talento en todos los niveles corporativos para descubrir los datos. Para más información, visite www.td.org/SalaryReport .

Global Trends in Talent Development

La Asociación para el Desarrollo del Talento ha completado su primera evaluación verdaderamente global del talento, perspectivas de desarrollo, recursos y prácticas. Los resultados de esta investigación son presentadas en "Tendencias mundiales en el desarrollo de talentos". Al mirar métricas clave (incluyendo horas de aprendizaje, presupuestos, y los métodos de entrega) y las principales tendencias y desafíos para el desarrollo del talento por regiones globales, esta investigación ayudará a los profesionales del desarrollo del talento a comparar sus prácticas con las de sus contrapartes en su propia región. Para obtener más información, visite www.td.org/GlobalTrends .

Leaders as Teachers: Engaging Employees in High-Performance Learning

Muchas organizaciones aprovechan sus líderes como profesores. Desafortunadamente, la mayoría de esas empresas luchan por ganar tracción y verdaderamente se benefician del tiempo y esfuerzo que los líderes invierten en la enseñanza. En "Líderes como maestros: participación de los empleados en el aprendizaje de alto rendimiento", la Asociación para el desarrollo de talento (ATD) y el Instituto para la

productividad corporativa (i4cp) se asociaron para identificar y explorar lo que las organizaciones de alto rendimiento están haciendo para obtener los mayores beneficios de los líderes como profesores. Para obtener más información, visite www.td.org/LAT .

Nota: Todas las investigaciones de ATD pueden ser adquiridas al visitar www.td.org/store

ACERCA DE LA INVESTIGACION

Lo que hacemos:

- ATD Research rastrea las tendencias, informa las decisiones y conecta la investigación con el desempeño para el aprendizaje en el lugar de trabajo y los profesionales y teóricos del rendimiento.
- Nuestros informes de investigación ofrecen una base empírica para los actuales tomadores de decisiones basados en datos.
- Realizamos análisis cuantitativos y cualitativos sobre el aprendizaje en el lugar de trabajo, la gestión del talento y el desarrollo, y todas las cuestiones relativas a la formación y el rendimiento.
- ATD Research se preocupa por su éxito, y nuestra investigación especializada dedicada al aprendizaje en el lugar de trabajo y el rendimiento lo demuestra.

I Temas de investigacion de ATD 2016

- *State of Industry, 2016*
- Culture of Learning
- Measurement and Evaluation
- Experiential Leadership
- State of Sales Training
- Classrooms of the Future
- Management
- Social Learning

Información de contacto:

Reportes de investigación de ATD pueden ser adquiridos al visitar nuestro sitio web www.td.org/store, o llamando al 800.628.2783 o 703.683.8100

Si le gustaría volverse un patrocinador o socio con ATD Research, póngase en contacto directamente con ATD Research a la dirección research@td.org o llamando a cualquiera de los números antes mencionados.