

# “La formación debe estar alineada con la cultura corporativa y los objetivos estratégicos del negocio”

**André Ribeiro** Senior Vice President y Head de Iberia en BTS

La importancia de la formación continua para mantener la competitividad de la fuerza laboral de las empresas y, en consecuencia, de su negocio, es una cuestión que lleva tiempo presente en múltiples debates. La insistencia en esta cuestión es todavía mayor en aquellos sectores que son susceptibles de afrontar grandes cambios en un corto periodo de tiempo, como el tecnológico, servicios profesionales y el energético.

Para entender cómo de importante es realmente esta necesidad continua de actualización y reciclado y, sobre todo, cómo se puede establecer una cultura empresarial que la integre de forma efectiva, conversamos con André Ribeiro, Senior Vice President y Head de Iberia en BTS, una consultora sueca especializada, precisamente, en el lado humano de la estrategia empresarial.

BTS cuenta con más de 30 años de experiencia en la transformación de organizaciones a través del liderazgo. En los últimos 10 años, más de 75.000 líderes de 150 organizaciones en 30 países han confiado en ellos para mejorar el rendimiento de su estructura.

“En nuestro caso, estamos convencidos de que la formación y el aprendizaje continuo deben ser piezas fundamentales en la estrategia y la organización de las compañías”, explica Ribeiro. “Contar con esta capacidad de actualización y crecimiento es una ventaja competitiva respecto a aquellos que no la estén aprovechando, siempre que se haga de forma adecuada”, indica. En el mismo sentido apunta el último informe Future of Jobs 2023, elaborado por el World Economic Forum, que señala que hasta un 30% de las empresas apostarán por invertir en programas de aprendizaje continuo o lifelong learning para mantener su competitividad en el corto plazo.

## Formación y competitividad

La cuestión es si realmente es tan necesaria la formación continua para que las compañías



BTS cuenta con más de 30 años de experiencia en la transformación de organizaciones a través del liderazgo.

sean competitivas, ¿qué se necesita para llevarla a cabo de forma efectiva? ¿cómo conseguir involucrar a los trabajadores en esta práctica? “Bien, —continúa Ribeiro— en BTS hemos analizado cómo planteaban el aprendizaje y la formación muchos de nuestros clientes y una de las principales conclusiones que hemos extraído de este análisis es que no es suficiente con tener una buena oferta formativa o una universidad corporativa en la organización. Las empresas deben desarrollar un ecosistema de aprendizaje. Es este ecosistema lo que genera el compromiso, el desafío, el intercambio de conocimientos y las ganas de continuar aprendiendo”.

Para desarrollar estos ecosistemas con éxito, explican desde BTS, resulta imprescindible la creación paralela de una cultura de aprendizaje. “Lo más importante para conseguir los resultados deseados es alejarse de tres cuestiones. La primera es el pensamiento programático. Resulta más sencillo establecer programas lineales, episódicos y predecibles, sin embargo, esto

repercute negativamente en la agilidad y puede causar frustración entre los usuarios. La segunda es saber ponderar de forma correcta el uso de la tecnología. Ésta debe complementar la estrategia de aprendizaje; no al revés. Muy a menudo son las organizaciones las que tratan de adaptar su estrategia de aprendizaje para que una determinada tecnología funcione. Y, por último, las propuestas de aprendizaje no deben ser una iniciativa única. El compromiso debe ser continuo y deben buscarse formas de involucrar a las personas constantemente, vinculando dichas propuestas a resultados esperados claramente definidos y conectados con las prioridades estratégicas de la organización, y las condiciones necesarias para una mejor contribución y progreso profesional”, detalla Ribeiro.

“Aquellos ecosistemas que mejor funcionan son los que cuentan con la flexibilidad que permita a cada individuo desarrollarse

En los últimos 10 años, más de 75.000 líderes de 150 organizaciones en 30 países han confiado en la compañía para mejorar el rendimiento de su estructura.

en los aspectos más relevantes para su situación, ámbito de actuación y evolución deseada”, destaca el responsable de BTS en España.

## La importancia de generar engagement

Lograr mantener en el tiempo el interés de los empleados es lo que dará lugar a una cultura de formación continua. Para generar este engagement, explican desde BTS, se necesita “crear una comunidad”. Para esto, consideran imprescindible localizar y poner en contacto efectivo a las personas que comparten intereses y áreas de desarrollo comunes, aumentando así el intercambio de información y mejores prácticas entre ellos, inspirándose entre ellos y de forma orgánica para seguir creciendo.

En este sentido, Ribeiro puntualiza que “lo más importante es crear experiencias de alto impacto y llamativas alrededor de los programas formativos que despierten el interés de los equipos.

Una buena forma de conseguir esto es plantear experimentos, retos o ejercicios periódicos de gamificación, aunque lo que puede funcionar en una determinada empresa puede no hacerlo en otra, es necesario estudiar cada caso en detalle y en el contexto de la cultura organizacional”.

## Alinear las necesidades de empresas y trabajadores, otra de las claves para el éxito

La consultora de selección HAYS, en su última encuesta Learning Mindset Report 2022, destaca que la mitad de los trabajadores encuestados consideran “extremadamente importante” el aprendizaje continuo, y ocho de cada diez se muestra muy abierto a aprender nuevas habilidades, sin embargo, menos de la mitad de las empresas creen que sus trabajadores estén realmente dispuestos a ello. Esto pone de manifiesto un gap entre empleadores y trabajadores que los líderes deben ser capaces de afrontar para proveer a sus empleados la formación que buscan.

Para Ribeiro, la clave para hacer frente a esto es que las organizaciones diseñen programas que no solo aborden las habilidades técnicas requeridas, sino que también se alineen con la cultura y los objetivos estratégicos del negocio, entre los que se incluye ofrecer a los empleados las herramientas de aprendizaje continuo para el upskilling y re-skilling que demandan y necesitan. “En BTS, nos especializamos en ayudar a las empresas a superar estos desafíos mediante programas personalizados y de formación continua que permiten desarrollar nuevas habilidades, capacidades y competencias, que se adaptan a las necesidades específicas de cada organización, garantizando que los profesionales estén equipados para enfrentar los desafíos del mundo empresarial actual”, concluye.

