



¿FORMAR A LAS PERSONAS

PARA EL FUTURO DEL TRABAJO?

*Mejor hacer del trabajo
el motor de su preparación*

La personalización del aprendizaje tiene mucho que ver con lograr una relación de simbiosis entre el trabajo (lo que se hace) y el desarrollo (lo que se mejora o se ejercita en él). Y a su vez, esta simbiosis es necesaria para agilizar el propio proceso de aprendizaje en un momento en el que el nuevo conocimiento se genera demasiado rápido.

Este paradigma cambia radicalmente el rol de los departamentos de L&D, que han de transformar la estrategia del “suma y sigue” de actividades formativas por otra que reimagine “el concepto de trabajo como inherentemente desarrollador”, tal y como explica McKinsey en su informe [“The future of the CLO: Leading in a world of merged work and Learning”](#).



Maite Sáenz
CEO de ORH.

Concebir el puesto de trabajo como epicentro del aprendizaje supone un salto cualitativo en la personalización de la propuesta formativa, en la medida en que se adopta la premisa de que el aprendizaje ya no ocurre fuera del trabajo sino dentro de él ("learning in the flow of work"), y que el desarrollo se resideña dinámicamente según la evolución del empleado. ¿Pero cómo se construye un modelo de L&D corporativo basado en ella? Hay que reimaginarlo y no sólo eso.

Para pasar de reimaginar a transformar hay que adoptar una estrategia definida y la del aprendizaje y desarrollo corporativo ha de centrarse en lo que le piden los tiempos modernos: ser ágil, ser amena, ser aplicable, ser medible y ser personalizable. Nada de ello es posible hoy sin la tecnología adecuada, y por eso el verdadero reto del CLO es coinvertirse en arquitecto de ecosistemas de desarrollo que fusionen la pedagogía, la analítica, el desempeño, el negocio y la experiencia del empleado aprovechando todo el potencial de las nuevas herramientas. Entre ellas las que ofrecen:

- Datos en tiempo real (de rendimiento, de progreso de habilidades y de interacciones) que permitan personalizar las experiencias de aprendizaje adaptando recomendaciones, ejercicios o retroalimentación según las necesidades de cada empleado.
- Sistemas de inteligencia de competencias (skills intelligence systems), que detectan qué habilidades se están aplicando o necesitan reforzarse.
- Sugerencias automáticas de experiencias de aprendizaje o stretch assignments (retos adaptados al nivel de la persona).
- Integración del desarrollo profesional en las decisiones de compensación (premiar la mejora continua).

La idea que subyace es que el nuevo enfoque cierre el ciclo de entre evaluación → formación personalizada → mejora → reconocimiento.

Los CLO han de diseñar el trabajo para que sea un elemento desarrollador, utilizando la tecnología para incrustar la práctica, la reflexión y el coaching directamente en las tareas diarias. Este nuevo enfoque mide el aprendizaje no en horas sino en términos de progresión de habilidades en el contexto del puesto y de los resultados de negocio.

Los expertos de la consultora explican que, para lograr esta transformación, los CLO deben liderar tres cambios fundamentales:

- **Liderar más allá de la función de aprendizaje:**

- Creando equipos multifuncionales: reunir a expertos de RR. HH., operaciones, tecnología, análisis y unidades de negocio para construir un entendimiento compartido de las necesidades de habilidades.
- Asociándose con la planificación estratégica de la fuerza laboral: colaborar con el Director de Estrategia para alinear las capacidades de la fuerza laboral con las prioridades a largo plazo, como la entrada a nuevos mercados o la adopción de nuevos modelos de negocio.
- Aprovechando la IA para la inteligencia de habilidades: trabajar con el Director de IA para mapear las capacidades actuales, predecir necesidades futuras y personalizar el desarrollo a escala. Un ejemplo es una empresa global de telecomunicaciones que utilizó herramientas de IA para evaluar habilidades y recomendar rutas de desarrollo personalizadas.
- Dando forma a la tecnología central: influir en el diseño y despliegue de las herramientas que los empleados usan a diario, en colaboración con líderes tecnológicos y de negocio, para integrar el soporte al desarrollo directamente en estas plataformas.

- **Especializarse en gestión del dato:**

- Rastreado habilidades en el flujo de trabajo: utilizar datos en tiempo real como resultados de proyectos, datos de rendimiento y ciclos de retroalimentación para medir la progresión de habilidades a medida que ocurre.
- Generando datos de práctica de habilidades: diseñar experiencias de aprendizaje integradas que generen datos estructurados sobre el nivel de habilidad de un individuo y su evolución a través de la práctica deliberada.
- Construyendo sistemas dinámicos de inteligencia de habilidades: integrar datos de toda la organización (plataformas de aprendizaje, evaluaciones de desempeño, resultados de proyectos, tendencias del mercado laboral) para crear una visión holística de las capacidades de la fuerza laboral. Esto permite identificar habilidades críticas y predecir necesidades futuras.

- **Alinear el aprendizaje con los resultados estratégicos del negocio:**

- Reflejando la progresión de habilidades en el contexto: Evaluar si los empleados están desarrollando las capacidades necesarias para resolver desafíos comerciales reales y aplicando esas habilidades para obtener resultados.

- Midiendo la agilidad organizacional: evaluar cómo el aprendizaje permite a la organización responder al cambio, como la capacidad de reasignar talento, pivotar hacia nuevas oportunidades y escalar capacidades rápidamente.
- Demostrando resultados de negocio tangibles: vincular directamente los esfuerzos de desarrollo de habilidades con indicadores de rendimiento clave (KPI), como una comercialización más rápida, una mayor satisfacción del cliente o una mayor eficiencia operativa.

EJEMPLOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO EN EL FLUJO DE TRABAJO

Aplicación	Implementación	Impacto
Call centers	Herramientas de IA analizan conversaciones en tiempo real, proporcionando al agente sugerencias de respuesta y acciones. Después de la llamada, ofrecen retroalimentación sobre el tono, la empatía y la comunicación.	Se generan "micro-momentos de coaching" que, de forma acumulativa, desarrollan habilidades críticas de servicio al cliente y comunicación mientras se mejoran los resultados para los clientes.
Servicios profesionales	Una herramienta de evaluación impulsada por IA generativa ayuda a los evaluadores a reconocer sesgos, sintetizar retroalimentación y, en futuras versiones, ofrecerá coaching para fortalecer su juicio.	Transforma una tarea de gestión del rendimiento en una oportunidad para desarrollar capacidades de liderazgo de personas más efectivas.
Equipos de producto	Una capa de "coaching inteligente" integrada en herramientas de gestión de tareas (como Jira o Linear) sugiere asignaciones para ampliar las habilidades de los miembros del equipo (p. ej., comunicación con stakeholders, síntesis de datos).	Convierte la planificación de sprints de un proceso de entrega de productos a una herramienta de desarrollo de liderazgo, identificando patrones de crecimiento y áreas de mejora.
Incorporación y acogida (p. ej.: programadores)	Un coach de IA proporciona retroalimentación personalizada e instantánea a los nuevos empleados mientras completan ejercicios que simulan cambios de código reales.	Genera datos estructurados sobre la práctica, permitiendo a los líderes medir el progreso de la incorporación y ajustar el programa para maximizar el desarrollo de habilidades de juicio.
Compras y proveedores	Un "motor de reflexión" tecnológico integrado en el sistema de adquisiciones solicita a los profesionales reflexionar sobre sus negociaciones con proveedores mediante preguntas específicas.	Transforma el registro de una negociación en un bucle de desarrollo. La plataforma identifica patrones de comportamiento, ofrece comparaciones anónimas con pares y genera datos sobre el juicio.

Fuente: "The future of the CLO: Leading in a world of merged work and learning". McKinsey, 2025.

3 accionables para reorientar la organización del aprendizaje

1. Redirigir la experiencia de los diseñadores para que colaboren con los equipos de tecnología.

- Objetivo: Garantizar que las nuevas herramientas (como los agentes de IA) no solo automaticen tareas, sino que también refuercen el desarrollo cognitivo crítico, como la toma de decisiones y el pensamiento estratégico.

2. Reimaginar el análisis de necesidades como parte del diseño estratégico de la fuerza laboral.

- Objetivo: Además de identificar brechas de habilidades, analizar de manera proactiva cómo deben evolucionar los roles, los flujos de trabajo y las estructuras organizacionales para enfrentar los desafíos futuros.

3. Redefinir las métricas para rastrear la capacidad en tiempo real.

- Objetivo: Crear paneles de control dinámicos que midan el desarrollo de habilidades y la competencia directamente dentro del flujo de trabajo, utilizando datos de sistemas de flujo de trabajo, herramientas de rendimiento y retroalimentación de pares.

Consulta más contenidos y actualiza tu conocimiento en gestión de RR.HH con ORH. ¡Suscríbete a nuestro boletín!



Acerca de ORH

Desde 2006 trabajamos para ofrecer contenidos e información de valor para el profesional de la gestión de recursos humanos, con el convencimiento de que el conocimiento, en sus vertientes de creatividad, innovación y aprendizaje continuo, es el principal valor de una dirección eficaz.

Más información:



<https://www.observatoriorh.com/>



[LinkedIn](#)

Ejerce la libertad de aprender



ORH es una plataforma que genera, reúne y comparte
conocimiento experto en gestión de personas en las organizaciones.

