Los 6 retos decisivos que marcarán el futuro de L&D





Los 6 retos decisivos que marcarán el futuro de L&D

En un mundo donde las empresas se mueven en un entorno de reto constante, el área de L&D nunca ha sido tan importante. Ahora debe generar un impacto a gran escala pese a la presión y los presupuestos ajustados.

En este ebook, exploraremos seis de los desafíos más importantes que mantienen a los profesionales de L&D despiertos por la noche: desde demostrar el retorno de la inversión, hasta fomentar una cultura de aprendizaje que permita a los empleados crecer y aprovechar al máximo las herramientas de IA.

Tanto si formas parte de un equipo de L&D como si quieres mejorar la estrategia de formación de tu organización, esta guía ofrece claridad, ideas y soluciones prácticas. Porque las noches sin dormir no solucionan problemas, pero un buen plan de acción sólido sí.

Índice

Demostrar el retorno de la inversión	4
Mostrar el valor para el negocio	7
Convertir el aprendizaje en un hábito	10
Fomentar culturas de aprendizaje	13
Construir seguridad psicológica	15
Integrar la IA en el aprendizaje	18



1. Demostrar el retorno de la inversión

En el contexto organizativo, el departamento de Formación y Desarrollo no existe por simple obligación; la formación siempre se implementa con el objetivo de que los empleados adquieran más conocimientos y capacidades, y, en última instancia, contribuyan al éxito del negocio o reduzcan riesgos.

Teniendo en cuenta que los presupuestos para formación suelen ser limitados, resulta fundamental entender si el aprendizaje que ofrecemos aporta un retorno de la inversión (ROI). Los stakeholders saben que L&D implica un coste, pero los resultados no siempre son tangibles, sobre todo cuando nadie los mide. Contar con un plan para evaluar el ROI ayuda a las organizaciones a invertir de manera eficiente y a minimizar el desperdicio.

A la hora de analizar el ROI, los equipos de L&D deberían tener en cuenta lo siguiente:

- ¿La formación ayuda a la organización a ahorrar dinero?
- ¿La formación genera ingresos?
- ¿La formación mejora la productividad?
- ¿La formación acelera el tiempo necesario para alcanzar las habilidades?
- ¿La formación mejora la retención y reduce la rotación de personal?

Lo importante aquí es entender que el ROI se verá distinto en cada organización. Algunas empresas buscarán maximizar el ahorro de costes y la eficiencia, mientras que a otras les importará más el cambio de comportamiento medible, por ejemplo, cuando reduce el riesgo para el negocio. Para la mayoría de las organizaciones, el ROI implicará una combinación de estos factores, simplemente ponderados de manera diferente según sus objetivos empresariales.

Para los equipos de L&D, esto significa comprender cómo sus iniciativas de aprendizaje contribuyen al negocio. Por ello, las organizaciones y sus profesionales de L&D deben identificar los resultados que esperan lograr y cómo medir su éxito.

Cuando puedes demostrar que las iniciativas de aprendizaje y desarrollo generan un ROI medible, resulta mucho más fácil que otros stakeholders reconozcan el valor de L&D y se sumen a futuras iniciativas. Además, al mostrar que L&D contribuye a resolver los desafíos del negocio, es más probable que se perciba como una función esencial y no solo como un “extra” prescindible.



Consejo destacado: Convertir el contenido de L&D en un producto

Aunque la mayoría de los equipos de L&D se centran en la formación interna, existe una oportunidad poco convencional para mejorar el ROI: **convertir tu contenido en un producto.**

Si trabajas en un sector con requisitos muy especializados, es probable que otras empresas busquen formación rentable y de alto impacto pero no dispongan de los recursos para desarrollarla internamente. Crear programas de formación que también puedan aplicarse a otras organizaciones puede abrir un nuevo canal de ingresos y ayudarte a recuperar la inversión realizada en tus propios contenidos.

CASO DE ÉXITO:

Ahorro de costes en Charles River

Charles River ofrece servicios de laboratorio a las industrias farmacéutica, biotecnológica y de dispositivos médicos. A medida que se expandían rápidamente, necesitaban un LMS moderno para impartir formación en cumplimiento normativo, desarrollar habilidades y fomentar el desarrollo profesional de más de 19.000 empleados en 22 países. Optaron por Totara, colaborando con el partner de Totara, Actua, para crear el **Charles River Campus**.

Uno de los objetivos del proyecto era reducir costes reemplazando sus sistemas de formación poco ágiles y disminuyendo la dependencia de la formación presencial.

El lanzamiento de **Charles River Campus** proporcionó resultados inmediatos:

- El lanzamiento inicial en España permitió ahorrar 20.000 € en formación.
- El lanzamiento en Estados Unidos ahorró aproximadamente 250.000 $ y redujo más de 1.000 horas de gestión de la formación.
- Hasta la fecha, Charles River ha ahorrado más de 11.000.000 $ gracias a su plataforma Totara.



2. Demostrar el valor para el negocio

Demostrar el retorno de la inversión de L&D es solo una parte del puzzle. Para maximizar tu impacto, necesitas contar con el apoyo y la implicación del resto de la organización. Esto significa asegurarte de que L&D esté alineado con los objetivos del negocio y de que las personas comprendan cómo contribuye tu trabajo al éxito de la empresa.

> **“Demuestra el valor de L&D [...] mientras te piden hacer el doble con la mitad de recursos.”**
>
> Donald H Taylor



A menudo, se espera que los equipos de L&D generen cambios reales, mientras lidian con presupuestos reducidos y barreras organizativas. A continuación, hemos recopilado algunos de los enfoques y estrategias clave que permiten a los equipos de L&D **hacer más con menos.**

Conoce tu empresa y a su equipo

Primero, necesitas comprender los desafíos que enfrenta tu empresa, así como los que afrontan los equipos y las personas. Aunque pueda tentarte enviar encuestas (que probablemente tendrán poca repercusión), la mejor manera de conocer tu negocio es **hablar directamente con la gente.** Mantén conversaciones reales y escucha con atención; así podrás entender los retos reales que L&D puede ayudar a resolver.





Mantén el objetivo principal en mente

Mientras hablas con personas de toda tu organización, escucharás distintos puntos de vista (algunos incluso contrapuestos), pero es importante **recordar cuál es el objetivo principal de la empresa.** Al investigar los desafíos de tu organización, piensa en cómo cada uno contribuye al éxito global del negocio, así como en los valores y la misión de la empresa.

Desarrolla tu estrategia

A continuación, puedes empezar a **definir tu estrategia:**

- ¿Qué problemas quieres resolver?
- ¿Cómo se verá el éxito?
- ¿Cómo medirás el éxito y el impacto?
- ¿Cómo obtendrás los datos necesarios para medir el impacto?
- ¿Cómo puedes lograr el impacto deseado?

Por supuesto, esto es más complicado de lo que parece, pero resulta mucho más fácil cuando cuentas con un **plan de acción sólido.**

Consigue el apoyo de los stakeholders

Para poner tu plan en acción, necesitas contar con el apoyo de los líderes, managers y otros stakeholders clave de tu organización. Es importante que estos stakeholders se sientan escuchados y que puedan compartir sus perspectivas y preocupaciones. Contar con todos los stakeholders necesarios facilitará conseguir los recursos que necesitas para implementar iniciativas de L&D exitosas y medir su impacto.

Mide, itera y mejora

Medir el ROI de tu formación es solo el primer paso del proceso; ahora necesitas **aprovechar esa información.** Entender el ROI te ayuda a identificar qué funciona, qué no, y dónde existe mayor margen de mejora. Con esta información, puedes ajustar tu plan, iterando con cada nueva iniciativa (o incluso con cada grupo de participantes) para mejorar la calidad del aprendizaje y los resultados.

Presume de tus éxitos

Una vez que estés ofreciendo aprendizaje impactante que contribuye al negocio de manera significativa, es el momento de **compartir las buenas noticias**. Cuando otras áreas de la empresa vean cómo L&D les está ayudando, comprenderán el valor e importancia de esta función. Esto no solo implica utilizar los canales internos de comunicación para destacar tus logros dentro de la organización; también puedes **compartir tu historia públicamente** a través de conferencias, webinars o blogs.



CASO DE ÉXITO:

Resultados medibles de PepsiCo

Como la segunda mayor compañía de alimentación y bebidas del mundo, PepsiCo se enfrentaba al desafío de impartir formación a su red global de empleados y distribuidores. Necesitaban una plataforma robusta y escalable que pudiera reemplazar su costosa formación presencial, ofreciendo acceso a formación en ventas en múltiples idiomas y en regiones con conectividad limitada.

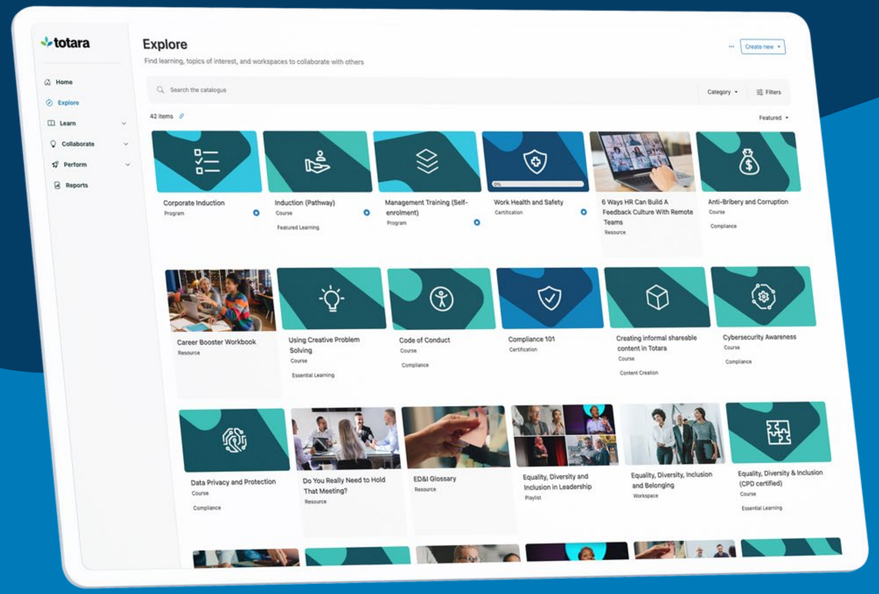
PepsiCo buscaba ofrecer una plataforma totalmente alineada con sus objetivos de negocio y que generara un impacto medible.

Su plataforma Totara resolvió varios desafíos para su equipo y proporcionó **resultados importantes para la empresa:**

- Incrementaron la **cumplimiento de la formación** a más del 80%.
- Evaluaron la **capacidad de ventas** para integrarla en la gestión del desempeño y el coaching.
- La **formación se impartió en varios idiomas** en los distintos mercados de PepsiCo.
- **Administración y gestión descentralizada** gracias a la multitenencia.
- **Ahorro estimado de más de 500.000 £** en comparación con la formación presencial.

Es importante destacar que PepsiCo **no se detiene aquí;** continúan escuchando de forma constante el feedback de los participantes para **mejorar la plataforma y su oferta de manera iterativa**.

3. Convertir el aprendizaje en parte de la rutina



Una parte fundamental para construir la cultura de aprendizaje de tu organización es **convertir el aprendizaje en un hábito**, en lugar de tratarlo como algo secundario. Como equipo de L&D, entiendes la importancia de la formación que impartes. Pero para los participantes, la formación es solo una de sus prioridades; muchos querrán centrarse primero en sus responsabilidades principales y ajustar su formación cuando puedan.

Por ello, uno de los primeros desafíos es **garantizar que los participantes dispongan de tiempo reservado para completar la formación obligatoria**, y aún mejor si tienen espacio para desarrollar su propio aprendizaje profesional. Al liberar tiempo de las responsabilidades habituales de los empleados, los managers envían la señal de que el aprendizaje es una prioridad para la organización. Sin este refuerzo, el aprendizaje puede olvidarse o pasar a un segundo plano.

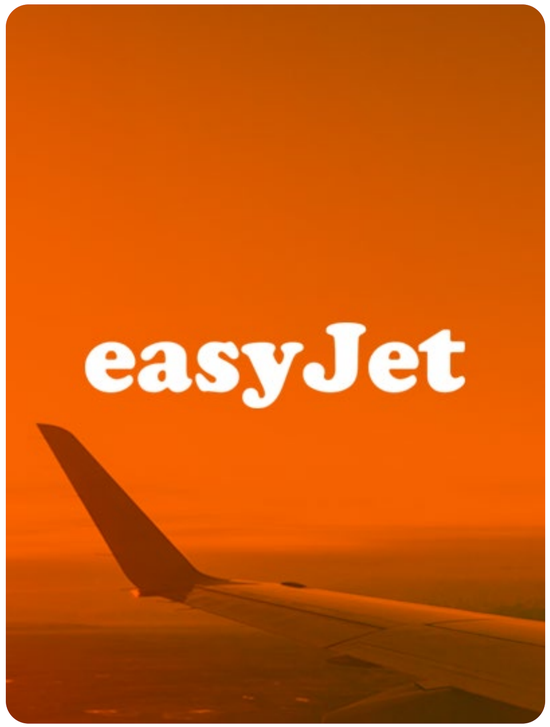
También es importante que los managers se aseguren de que sus equipos **entiendan cómo la formación se conecta con sus roles**, de modo que puedan aplicar mejor sus habilidades y conocimientos.

A continuación, necesitas **garantizar que los participantes sepan qué contenido está disponible y cuándo se lanza nuevo material**. Esto debe incluir opciones de descubrimiento dentro de la plataforma, como el catálogo Explore y el motor de recomendaciones de Totara, junto con acciones de comunicación a través de los canales internos. Cuando haya nueva formación disponible, conviene promocionarla a los participantes que puedan estar interesados, ya sea mediante un newsletter interno o destacándola en la página principal del sitio. Para este aspecto de la entrega, los profesionales de L&D deben **ponerse “el sombrero de marketing”** para asegurarse de que los participantes aprovechen al máximo los recursos disponibles.

Los equipos de L&D también deben pensar en **cómo los participantes prefieren consumir la formación**. Como dijo Adam Lacey en su reciente webinar, "**piensa en los formatos que faciliten a las personas crear hábitos alrededor del aprendizaje**". Por ejemplo, ofrecer más contenido en formato audio puede permitir que los equipos aprendan durante sus desplazamientos, en lugar de tener que reservar tiempo frente a un ordenador.

Por último, **asegurarse de que los participantes puedan aplicar lo que han aprendido** les ayuda a comprender el valor del aprendizaje y del desarrollo profesional. Cuando esto ocurre de forma consistente, los participantes son más propensos a buscar nuevas oportunidades de formación por iniciativa propia.





CASO DE ÉXITO:

Construyendo una cultura de aprendizaje en easyJet

easyJet, la aerolínea más grande del Reino Unido, buscaba **transformar la cultura en torno al aprendizaje y el desarrollo**. Para ello, renovaron su academia digital basada en Totara, llamada OLA, con el objetivo de aprovechar las últimas funcionalidades de la plataforma y mejorar la forma en que diseñan y ofrecen la formación.

Concretamente, querían **fomentar una cultura que empoderara, desarrollara y retuviera a su personal,** construyendo una fuerza laboral resiliente y con habilidades transferibles.

Esto se logró de varias maneras. En primer lugar, las **integraciones fluidas** aseguraron que la plataforma estuviera completamente integrada en el ecosistema de easyJet, permitiendo a los participantes pasar directamente del OLA a sus seminarios y conectarse con la gestión del desempeño a través del **People Development Hub** de easyJet. A continuación, mejoraron la **descubribilidad del contenido** con una herramienta avanzada de etiquetado, facilitando que los empleados encontraran contenido relevante a pesar de sus agendas ocupadas.

Por último, la reconstrucción de su contenido y el desarrollo de certificaciones y rutas de aprendizaje mostraron claramente la **relación entre el desarrollo de habilidades y la progresión profesional**.

El impacto de este cambio, pasando de la obligación a la oportunidad, fue evidente:

- La asistencia a webinars **más que se duplicó**.
- Los cursos con plazas limitadas **se agotaron en menos de una semana**.
- **La tasa de cumplimiento normativo aumentó al 93 %**
- Las finalizaciones de e-learning se incrementaron **más de 6 veces.**

Esta nueva cultura de aprendizaje está ayudando a easyJet a **desarrollar talento internamente**, mejorando las habilidades de sus equipos para asegurar una progresión profesional confiable y el desarrollo personal.

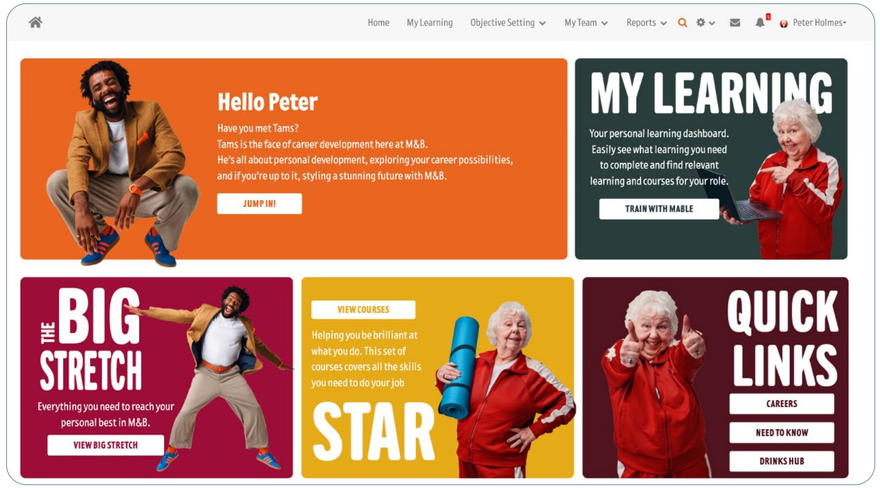
4. Fomentar culturas de aprendizaje

Una vez que el aprendizaje empieza a consolidarse como hábito en tu organización, el siguiente paso es reflexionar sobre la cultura más amplia que lo impulsa. Esto no siempre depende únicamente del equipo de L&D, ya que la cultura organizativa está fuertemente influenciada de arriba hacia abajo.

Sin embargo, los equipos de L&D **pueden (y deben) influir en la cultura del negocio**, asegurándose de que las personas vean el valor del aprendizaje, en lugar de considerarlo un mal necesario (piensa en la formación de cumplimiento “por cumplir”).



Una estrategia que ha funcionado en varias empresas es **organizar eventos centrados en el aprendizaje**, ya sea un gran evento anual o eventos regulares a lo largo del año. Estos eventos son una oportunidad para que la organización comunique su compromiso con el aprendizaje y desarrollo; idealmente, con los líderes del negocio respaldando el mensaje. Uno de los objetivos de estos eventos es motivar a los participantes y animarles a ser activos en su propio desarrollo, en lugar de consumir de manera pasiva el contenido asignado.



CASO DE ÉXITO:

Aprendizaje social en Mitchells and Butlers

Mitchells and Butlers implementó MABLE, su plataforma de formación centrada en productos. Además de ofrecer formación más formal sobre productos mediante rutas de aprendizaje basadas en roles, uno de los objetivos principales de la plataforma era **fomentar el aprendizaje colaborativo y social**.

Se crearon **espacios de trabajo con marca propia** dentro de la plataforma para facilitar la discusión y el intercambio de conocimientos entre los participantes. Aquí, los usuarios pueden crear y compartir recursos útiles y listas de reproducción, y participar en hilos de discusión asincrónicos. Estas funcionalidades sociales hacen que el aprendizaje sea más atractivo y ayudan a **construir una cultura sólida de aprendizaje y mejora continua.**



5. Construyendo seguridad psicológica

Un aspecto de las culturas de aprendizaje que a menudo se pasa por alto es el concepto de **seguridad psicológica**. McKinsey la define como:

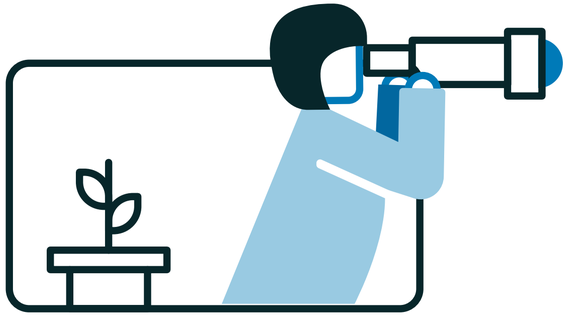
> **“La ausencia de miedo interpersonal”**

En esencia, cuando las personas no temen compartir sus ideas, sentimientos y pensamientos en el entorno laboral, pueden dar lo mejor de sí mismas. Por el contrario, si los alumnos no se sienten psicológicamente seguros, no querrán participar ni interactuar con el contenido ni con sus compañeros.

Imagina una sesión presencial liderada por un formador en la que todos los participantes tienen miedo de hablar por temor a ser juzgados. No solo será una experiencia incómoda y estresante, sino que tampoco será productiva.

Por eso, es esencial que los equipos de L&D hagan todo lo posible por fomentar una cultura que promueva la **seguridad psicológica** de los alumnos. Aquí tienes dos ideas que las organizaciones pueden implementar.

Construyendo seguridad psicológica



Espacio seguro para equivocarse

Una de las formas más efectivas de construir seguridad psicológica es **normalizar el fracaso** como parte del aprendizaje. Cuando los alumnos no sienten vergüenza por hacer preguntas “obvias” o experimentar, es mucho más probable que tomen responsabilidad sobre su propio desarrollo. Esto implica crear una cultura en la que se pueda identificar áreas de mejora sin culpa ni juicio.

Modelos a seguir positivos

La seguridad psicológica florece cuando existen **modelos a seguir** que marcan el tono. Esto incluye ser abiertos sobre su propio aprendizaje, incertidumbres e incluso errores. Cuando los alumnos ven que figuras respetadas aceptan la vulnerabilidad, sienten que ellos también pueden hacerlo. Los equipos de L&D pueden identificar líderes o empleados dispuestos a compartir sus historias y mostrar los comportamientos que se desean replicar.

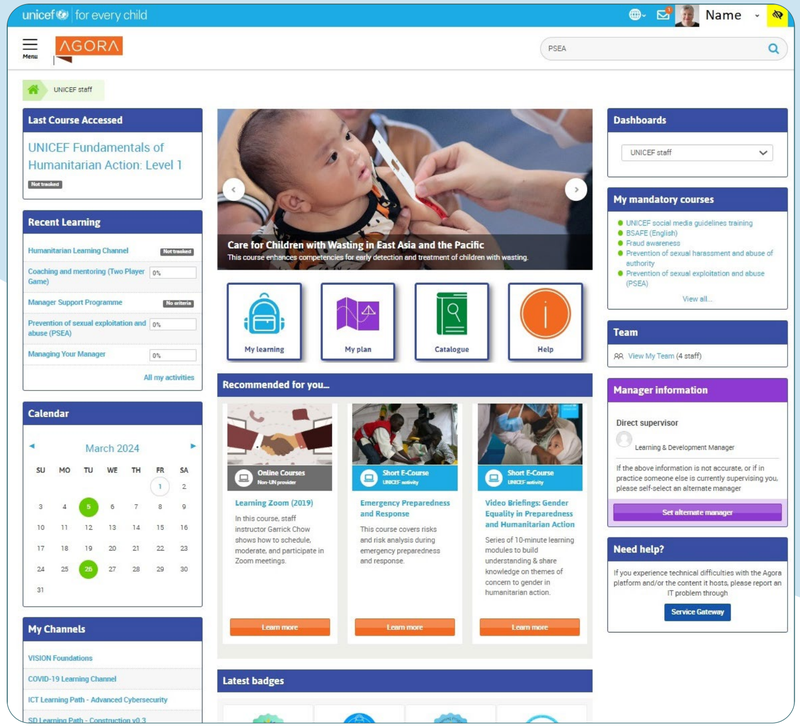


CASO DE ÉXITO:

la plataforma Agora de UNICEF

UNICEF trabaja en todo el mundo para ayudar a los niños a sobrevivir y prosperar. Como organización centrada en la equidad y la inclusión, necesitaban una plataforma que se alineara con el principio de la ONU: "**No dejar a nadie atrás**".

UNICEF creó **Agora**, un sistema de gestión de aprendizaje realmente accesible y equitativo, construido sobre Totara. Cada parte del diseño y la implementación de la plataforma (en un proceso de mejora continua) se enfocó en permitir que los alumnos pudieran desarrollarse plenamente. Gracias a auditorías de accesibilidad, diseño centrado en el usuario y atención a las necesidades de los alumnos, la plataforma se basa en la seguridad psicológica.



Katalin Csoma, Global Learning Platform Lead en UNICEF, destacó que Agora **"empodera a individuos y organizaciones para desbloquear su potencial y generar un impacto real en el mundo"** gracias a su **diseño inclusivo**.

6. Integrando la IA en el aprendizaje

La inteligencia artificial está en boca de todos, y las empresas buscan optimizar procesos con diferentes herramientas de IA. A medida que su adopción crece, los profesionales de L&D la utilizan de varias formas:

- Creando, adaptando y mejorando contenido elearning, incluyendo generación de texto e imágenes.
- Diseñando rutas de aprendizaje personalizadas a gran escala sin sobrecargar la gestión administrativa.
- Proporcionando feedback en tiempo real sobre evaluaciones, retos y simulaciones.
- Traduciendo y localizando contenido para hacerlo más accesible.
- Analizando datos e identificando tendencias de aprendizaje.

Esto permite a equipos pequeños lograr más con tiempo y presupuesto limitados, y lanzar iniciativas de L&D más ambiciosas. Sin embargo, también hay desafíos a tener en cuenta.

Integrando la IA en el aprendizaje



Por dónde empezar

Muchos profesionales de L&D no saben cómo comenzar con la IA. Puede ser tentador experimentar sin más, pero usar herramientas indiscriminadamente puede generar costes elevados. Es clave identificar dónde la IA aporta más valor.



Riesgo de dependencia

Otro riesgo es **depender demasiado de la IA**, lo que puede generar vulnerabilidades en seguridad de datos, dependencia de herramientas que luego serán monetizadas o pérdida de habilidades propias del equipo.



Perder el toque humano

El contenido generado por IA puede carecer de voz propia y resultar “plano” o impersonal. Esto puede reducir la **motivación y el compromiso** de los alumnos. Un estudio de Bynder mostró que el 50% de los participantes identificó correctamente contenido generado por IA, y muchos señalaron que se sentirían menos conectados si sospecharan que no fue creado por un humano.

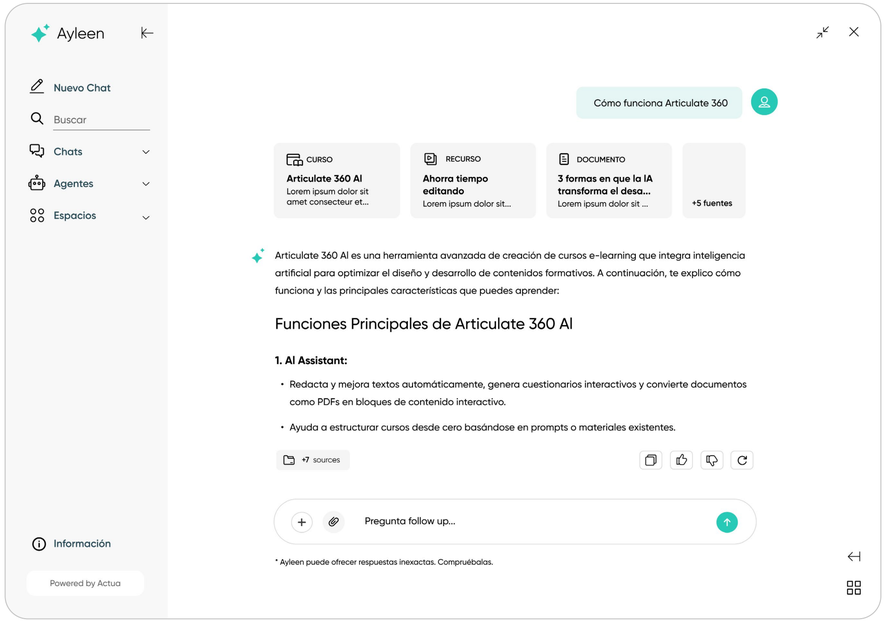
Novedades de IA en Totara

Totara 19.1 introduce nuevas funcionalidades de IA para administradores, creadores de cursos y aprendices:

- Asistente de escritura por IA.
- Generación de imágenes por IA.
- Mini quizzes informales con IA.
- Establecimiento de objetivos asistido por IA.

Consulta los **plugins de IA de Totara**, o la **hoja de ruta** para ver las próximas novedades.

Novedades de IA en Totara by Actua



Nuestro asistente virtual de formación es una chatbot basado en IA generativa que ofrece asistencia al alumno 24 horas al día, 7 días a la semana... y se llama Ayleen.

Ayleen, ayuda a los usuarios a encontrar, resumir y recomendar rápidamente recursos formativos, cursos y atiende consultas y orienta sobre conceptos utilizando modelos de lenguaje natural e IA generativa.

Este enfoque permite experiencias de aprendizaje personalizadas y a demanda en el flujo de trabajo.

Ayleen es un asistente totalmente configurable y adaptable a la cultura y procesos de cada organización. Trabaja sobre una infraestructura propia que nunca capacita a LLMS públicos ni comparte tu contenido formativo fuera de su instancia.

Utiliza Ayleen para dar acceso a tus empleados a toda la información y formación disponible en tu plataforma LMS.

¿Quieres conocer más?

¿Quieres ver cómo podemos ayudarte a resolver los desafíos de L&D?

Comienza hoy con una demo sin compromiso.

Contáctanos

Actua

Av. Pau Casals 4, 6º 2ª 08021
Barcelona
+34 93 20 04737
comercial@actuasolutions.com
www.actuasolutions.com