

# Habilidades gerenciales para mandos medios

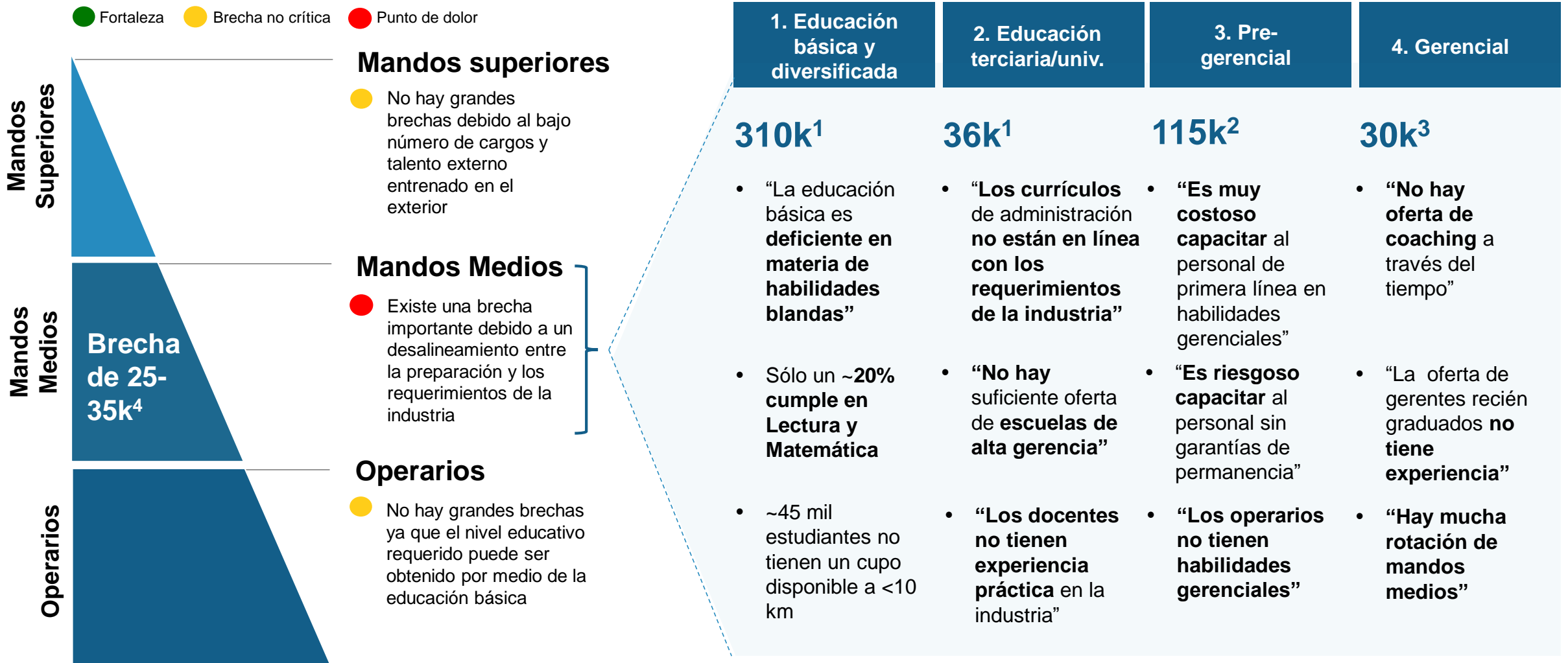
Documento para la discusión

**Mayo 2021**



# Existe una brecha de habilidades gerenciales en los mandos medios debido a problemas en la formación pre-trabajo y durante el trabajo

# Personas



1. Estudiantes que entran a básica y estudiantes que entran a edu. terciaria. Éxito escolar en ciclo básico, INE 2019, Prensa, DigeDuca; Desnutrición crónica UNICEF, primer lugar en Latinoamérica. | 2. Cálculo estimado en base a 2M trabajadores formales en Guatemala (Enei 2019), 35.7% en empresas del sector privado. Se estima que alrededor del 80% de los empleados a nivel mundial trabajan como operarios (Harvard Business Review, 2011); de los cuales se estima que el 20% tienen alto potencial para escalar a mandos medios. | 3. Cálculo estimado en base a 2M trabajadores formales en Guatemala (Enei 2019), 35.7% en empresas del sector privado. Se estima que alrededor del 12% de los empleados a nivel mundial trabajan en mandos medios (Harvard Business Review, 2011). Supuesto: 35% de los mandos medios no cumplen con las expectativas de su rol. | 4. Supuesto: la brecha a 2026 fue calculada tomando los 30k gerentes que no cumplen las expectativas actualmente y proyectando un crecimiento del 15% en demandas gerenciales en los próximos 5 años. Fuente: Este documento fue elaborado en conjunto con actores público privados en sesiones regulares de diseño

# Para potenciar el número de mandos medios Guatemala podría enfocarse en la oferta pre-gerencial y gerencial

NO EXHAUSTIVA

		Detalle a continuación	Mayor	Menor		
	Intervención	Pool de talento <sup>1</sup>	Brecha	Disruptivo	Plazo de Impacto, meses <sup>2</sup>	Costo Eficiencia
On-the-job	<b>Oferta de coaching y capacitaciones on-the-job</b> 1A. Crear una escuela de liderazgo en el INTECAP (B2B o B2C)	3k mandos medios 58k operarios con potencial gerencial			~13-20	
	1B. Generar alianzas entre INTECAP y proveedores locales (escuelas de alta gerencia o universidades) para dar cursos en habilidades gerenciales, con un descuento en el pago de impuestos de nómina dirigidos al INTECAP (B2B)	15k mandos medios 35k operarios con potencial gerencial			~9-16	
	1C. Desarrollar ecosistema digital para ofrecer en un mismo lugar capacitación y coaching híbrido en temas gerenciales por proveedores locales o internacionales a un bajo precio, con becas parciales por parte de los empleadores (B2B o B2C)	24k mandos medios 81k operarios con potencial gerencial			~15-22	
Pre-trabajo	<b>Más y mejor oferta en educación superior</b> 2A. Fortalecer transversalmente currículo en habilidades gerenciales según requerimientos de los empleadores y la oferta de docentes con experiencia práctica	22k estudiantes			~12-48	
	2B. Ofrecer acceso a certificaciones en habilidades gerenciales con proveedores internacionales	11k estudiantes			~6-24	
	<b>Mejorar calidad y acceso a educación básica gerencial</b> 3A. Incentivar prácticas profesionales en educación diversificada	230k estudiantes			~24-48	
	3B. Mejorar los currículos y enseñanza en habilidades blandas básicas de gerencia (p.ej liderazgo, comunicación, pensamiento crítico) en educación básica	310k estudiantes			~48+	

- 1A: 10% de interés en nivel gerencial y 50% de interés en nivel operario. 1B: 50% interés gerencial y 30% interés nivel operarios .1C: 80% interés nivel gerencial y 70% interés nivel operario. 2A: 60% interés y 2B: 30% interés. 3A: estudiantes en diversificada 3B: estudiantes en educación básica
2. Incluye tiempo de preparación de la oferta y tiempo de capacitación del estudiante. Todos los cursos duran entre 3-10 meses. Tiempo preparación 1A: 10 meses, 1B: 6 meses. 1C:12 meses

# Desarrollar una oferta que incluya un conjunto interconectado de servicios podría ser una estrategia ganadora en el mediano plazo

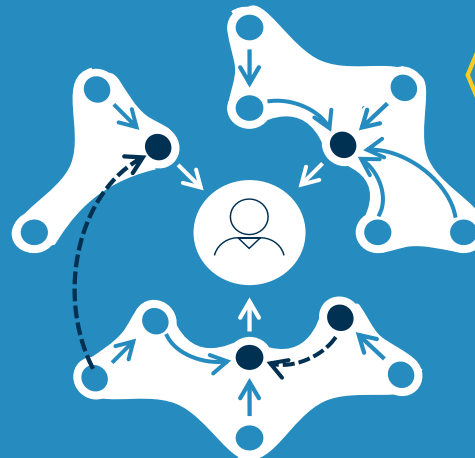
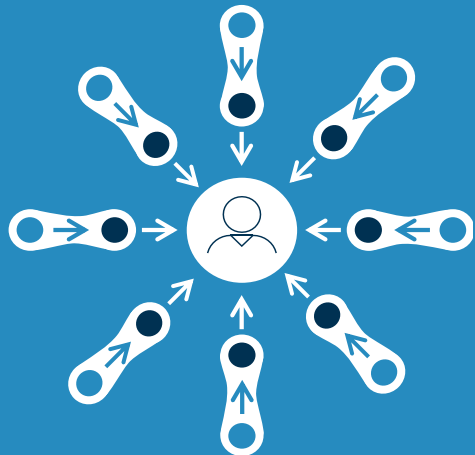
Los ecosistemas crean valor más allá de lo posible para los negocios individuales

De ofertas individuales...



...a propuestas intersectoriales integradas

Generada por tendencias del usuario & avances tecnológicos



Al crear un ecosistema se toma ventaja de la tecnología para convertirse en un jugador central disruptivo hoy y a futuro

Los ecosistemas generan beneficios para los usuarios....

- Acceso a tecnología y servicios a bajo costo en “one-stop-shop”
- Variedad de oferta de servicios
- Acceso a una comunidad y redes de contacto

...y para los prestadores de servicios

- Tienen a conducir a una mayor rentabilidad y mayor participación del mercado
- Tiene un valor estratégico para cambiar el *landscape* de la industria
- Mayor *stickiness* y adquisición de usuarios gracias a productos más relevantes

Ejemplo de jugadores que son un ecosistema



# Recordatorio: hablamos del desarrollo de un ecosistema que transforme el acceso, la oferta y la escala de la generación de habilidades gerenciales

- Perfil del alumno /usuario
- Servicios en el ecosistema
- Ejemplos de jugadores que prestarían servicios
- Tipos de jugadores



## BENEFICIOS

### Alumno y empleador

- Todos los servicios en un solo lugar
- Variedad de oferta de cursos y coaching a bajo costo

### Proveedores

- Aumenta escala de estudiantes a ofrecer servicios
- Mayor acceso a información sobre tipo de oferta más atractiva para los usuarios

# El desarrollo del ecosistema tiene tres posibles arquetipos para implementarse

Soluciones	Descripción	Factibilidad		Impacto		Potenciales aliados
		Costo	Plazo, meses	Acceso <sup>1</sup>	Personalización <sup>2</sup>	
1. Construir un ecosistema nuevo con operadores locales	<b>Construir el ecosistema por un operador local usando un Learning Management System (LMS<sup>3</sup>)</b> y generar alianzas con instituciones educativas locales para crear contenido y con coaches locales e internacionales		18			   
2. Integrar plataformas existentes de e-learning y coaching con oferta local	<b>Integrar plataformas reconocidas de Edtech y coaching con oferta local</b> para construir un ecosistema según las necesidades de los empleadores		8			   
3. Atraer plataforma existente de e-learning	<b>Atraer una plataforma de e-learning con contenido de habilidades gerenciales</b> y promocionarla entre los empleadores locales		6			  

● Mayor ● Menor | Alto potencial







1. Acceso: La capacidad de los usuarios de acceder a los cursos en la plataforma teniendo en cuenta si los cursos son solo remotos, híbridos, presenciales, idioma del curso, etc.

2. Personalización: El grado de personalización que puede tener el ecosistema según la necesidad de los empleadores y por ende el impacto que puede generar en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los mandos medios

3. Softwares diseñados para administrar, documentar y dar cursos o capacitaciones online o apoyos a cursos presenciales, no traen contenido, el operador es quien genera el contenido




Fuente: expertos locales Este documento fue elaborado en conjunto con actores público privados en sesiones regulares de diseño

## 2. El ecosistema digital integraría la oferta de plataformas de coaching y de e-learning con oferta local

	<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
	<b>Objetivo<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitar en habilidades gerenciales a mandos medios o potenciales mandos medios</b></li></ul>
	<b>Perfil del alumno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mandos medios que necesitan fortalecer sus habilidades gerenciales o que cuentan con poca experiencia</li><li>• Operarios con alto potencial para ascender a cargos gerenciales</li></ul>
	<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta en remoto pueden ser tomada en cualquier lugar del país</li><li>• Oferta presencial o híbrida empezará en Ciudad de Guatemala y luego se expandirá a otros departamentos con potencial para estos cursos como Quetzaltenango, Chimaltenango y Huehuetenango, entre otros</li></ul>
	<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos cortos con variedad de duración según la temática y las necesidades de los empleadores (1-6 meses)</li><li>• Sesiones de coaching por demanda, pueden ser tomadas por paquetes o por sesión individual</li></ul>
	<b>Canal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Remotos, híbridos y presenciales</b>, según las preferencias de los empleadores y la oferta disponible</li></ul>
	<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coaching en remoto a través de plataformas especializadas y presencial por proveedores locales certificados</li><li>• Coaching va a estar enfocado en aspectos de liderazgo, manejos de equipo y de situaciones difíciles, entre otros</li><li>• Cursos en remoto a través de plataformas de e-learning con cursos <i>off-the-shelf</i> seleccionados por un equipo local de expertos en habilidades gerenciales para asegurar su calidad y alineación con necesidades de empleadores</li><li>• Cursos presenciales o híbridos por proveedores locales enfocados en necesidades locales (p.ej., temas culturales, legales, contables)</li><li>• Paquetes de cursos con sesiones de coaching para recibir feedback en un tema específico</li></ul>

# Vemos tres grandes alternativas para llevar el ecosistema a la acción

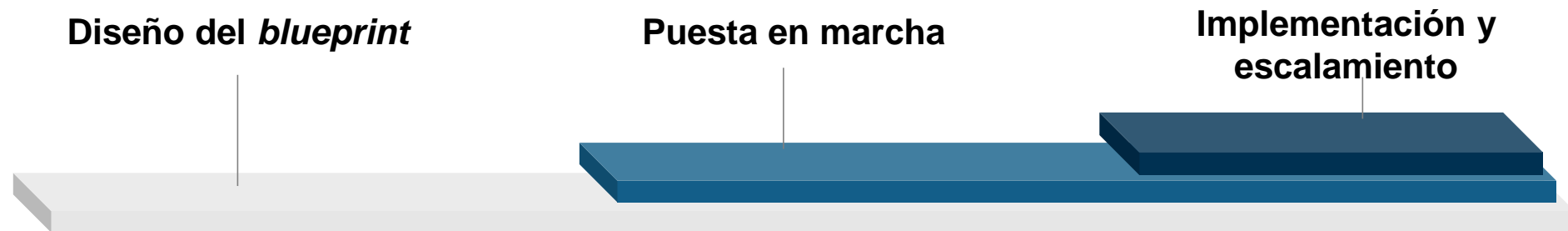
| Opción de alto potencial

Opción	Descripción	Pros	Cons	Ejemplos
<b>AGG</b>	Hospedar el ecosistema con el liderazgo de la AGG coordinando al sector	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto interés</li><li>• Reputación dentro del sector privado en el desarrollo de habilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencial baja experiencia con plataformas</li></ul>	
<b>Universidad</b>	Desarrollar el ecosistema desde una universidad con renombre dentro de habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputación dentro del desarrollo de habilidades</li><li>• Potencial de apalancar recursos existentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencial menor interés como foco de desarrollo</li></ul>	
<b>INTECAP</b>	Potenciar la oferta de habilidades gerenciales desde el INTECAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de recursos dado el mandato del INTECAP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interés parcial</li><li>• Menor experiencia en formación de gerentes</li></ul>	



# El ecosistema se implementará en tres olas, con una primera Ola enfocada en diseñar un *blueprint*

Línea de tiempo potencial para mandos medios



## Diseño del *blueprint*

## Puesta en marcha

## Implementación y escalamiento

Integrar plataformas existentes de e-learning y coaching con oferta local



- **Diseñar unos conceptos de negocio claros** (visión y propuesta de valor)
- **Validar supuestos claves** para el éxito del ecosistema
- **Diseñar un concepto detallado** del ecosistema para construir (hoja de ruta, aliados, blueprint de servicios etc.)
- **Hacer un plan de construcción tangible** (plan organizacional, tecnología, gobernanza, etc.)
- **Hacer el caso de negocio**

- **Ir sumando servicios de cursos**, empezando por alinear con empleadores locales una curricula niveladora
- **Atraer instituciones** educativas que ofrezcan **cursos de habilidades gerenciales** a través de la plataforma
- Generar alianzas con proveedores de **certificaciones internacionales**
- Identificar empleadores interesados
- Lanzar pilotos por cada servicio que se vaya incluyendo
- **Empezar por un piloto con el servicio de coaching** por la brecha y disrupción, creando un marketplace en la plataforma integrando servicios internacionales y locales de coaching

- **Implementar aprendizajes** de los pilotos
- Desarrollar servicios de **evaluación de necesidades** de los alumnos en habilidades gerenciales, **creación de plan de estudios y reportes de progreso** a empleadores
- **Escalar a un mayor número de empleadores y de estudiantes**
- **Mejora** continua
- Adicionar servicios generando alianzas con proveedores de **certificaciones internacionales**

Funcionalidades

Cronograma



Junio-Agosto 2021

Agosto 2021- Mayo 2022

Q3 2022 en adelante