

## Cómo getAbstract impulsa el aprendizaje corporativo en MasterCard

Mientras más rápido aprenden las compañías, más competitivas son. MasterCard es pionera en aprendizaje corporativo y getAbstract tiene un papel fundamental en su estrategia de aprendizaje. Su galardonado programa de desarrollo de líderes tiene como objetivo aumentar el impacto de las iniciativas estratégicas, forjar un canal de formación de líderes y promover el cambio cultural. MasterCard usa getAbstract para maximizar la eficacia de sus iniciativas.



## El desarrollo de líderes en MasterCard

La misión del equipo global de Desarrollo y Gestión de Talentos de MasterCard es “convertir el potencial de los empleados en desempeño, aprovechar sus fortalezas y ayudarles a desarrollar las habilidades y destrezas que necesitan para impulsar el éxito de la compañía”. MasterCard cree en el desarrollo dirigido por líderes y en el vínculo de la gestión de talentos a las prioridades más esenciales de la compañía. La filosofía de liderazgo a todo nivel de la organización, que enfatiza la autonomía y la responsabilidad personal, está arraigada en toda la compañía.

Desde que MasterCard introdujo getAbstract en la organización, la compañía de tarjeta de crédito ha incorporado los resúmenes de getAbstract en prácticamente todas las iniciativas de aprendizaje. La compañía ha alentado a los gerentes a usar getAbstract en sus reuniones periódicas de equipo para hacer que los empleados se concentren en temas importantes y para forjar el espíritu de equipo. Las sesiones trimestrales de

Charla getAbstract para MasterCard, en las que se presentan sus propios ejecutivos, han tenido muchísimo éxito. Para cada charla, el equipo global de Desarrollo y Gestión de Talentos y un ejecutivo escogen un tema estrechamente alineado con las prioridades empresariales clave para el año. Las Charlas getAbstract tienen cuatro componentes:

### 1. Resumen de libro de getAbstract

MasterCard pide a cada empleado que lea un resumen de libro de getAbstract seleccionado, piense en los conceptos planteados y reflexione sobre cómo puede aplicarlo en la compañía.

### 2. Charla getAbstract por teleconferencia

Uno de los ejecutivos de la compañía explica la relevancia del libro y sus implicaciones para la compañía y las discute con los empleados.

### 3. Serie de oradores del Foro de Líderes

MasterCard invita al autor de un libro a presentar una transmisión por Internet en vivo para todos los empleados.

### 4. Recursos complementarios

Para asegurar que todos los empleados tengan las herramientas que necesitan para aplicar lo que han aprendido, MasterCard ofrece herramientas en línea, recursos de aprendizaje y talleres relevantes.

La teleconferencia con el ejecutivo es el núcleo del programa y es una parte muy poderosa: Los líderes son claros ejemplos de que continúan desarrollándose, y esto inspira a los demás a tomar con seriedad su propio desarrollo. La charla se asemeja a una entrevista por radio. Comienza con la historia de liderazgo personal del líder, lo cual humaniza al ejecutivo: “¿Cuál es la fórmula para el éxito de esta persona? ¿Qué puntos fuertes la impulsaron para salir adelante? ¿Cuáles errores le enseñaron lecciones importantes?” Los empleados ven al ejecutivo como un par y como una persona de la cual ellos pueden aprender. El ejecutivo luego explica cómo dos o tres conclusiones del libro fueron relevantes para su trayecto hacia el liderazgo y comparte su opinión sobre por qué el texto es importante para la compañía y para el desarrollo de cada empleado.

## ESTUDIO DE CASO:



Cuando los ejecutivos se suben a un escenario, a veces no pueden evitar “poner cara de póquer”. El formato de teleconferencia, por el contrario, les permite sentirse cómodos y charlar informalmente, que es algo que alienta al equipo global de Desarrollo y Gestión de Talentos. Los empleados pueden participar de la teleconferencia o escuchar la transmisión en vivo en su escritorio, por radio MasterCard. Sin alejarse de sus escritorios, pueden participar en la ronda de preguntas y respuestas al final de la conferencia. Algunos escuchan reunidos en equipo y luego llevan a cabo una discusión.

### Estudio de caso 1: Gestión de cambios

Puesto que desarrollar las aptitudes para la gestión de cambio y alcanzar mayor agilidad se ha convertido en una competencia esencial para MasterCard (como para muchas otras compañías), la organización estaba buscando formas creativas de materializar para los empleados las ideas del libro *Leading Change* [Al frente del cambio], de John Kotter. MasterCard quería que las personas pensarán a plena conciencia y con creatividad sobre cómo el trabajo de Kotter se aplica a sus tareas diarias cuando están liderando proyectos estratégicos clave. La Charla getAbstract fue presentada por el Director Ejecutivo de Marketing de la compañía. Ofreció algunos ejemplos concretos de cómo había visto funcionar el modelo de Kotter en la organización y cómo había conllevado a resultados mucho mejores. Luego MasterCard invitó a Kotter a presentarse. Kotter presentó numerosos ejemplos de su investigación para dar vida a su modelo. Para mantener el impulso, MasterCard se convirtió en una de las primeras empresas en adoptar los talleres de Liderazgo de cambios radicales de Kotter. Para cuando llegó el momento de que los empleados participaran en los talleres, ya comprendían plenamente los conceptos de Kotter y pudieron concentrarse en el componente de planificación de acciones.

### Estudio de caso 2: Innovación

El libro *The Medici Effect* [El efecto Medici], de Frans Johansson, trata de la innovación en la intersección de ideas, conceptos y culturas, y mediante el proceso de la diversidad. La Charla getAbstract fue presentada por la Directora Ejecutiva de Productos, cuya responsabilidad básica es impulsar la innovación. Habló sobre cómo se aplican las ideas específicas del libro al trabajo que MasterCard realiza a diario. La charla del autor sobre cómo otras compañías habían creado ideas originales usando el proceso Medici motivó a los empleados de MasterCard. La organización fue una de las primeras en adoptar el Juego Medici, un taller sumamente interactivo que ayuda a los equipos a romper esquemas y ver las posibilidades de innovación en su trabajo diario. Estas sesiones de “lluvia de ideas” han dado lugar a muchas ideas que MasterCard ha podido canalizar en procesos estructurados para ayudar a implementar las mejores.

### El impacto en la cultura de aprendizaje de MasterCard

Convertir a los gerentes en instructores y mostrar a los empleados los beneficios de ser mentores y compartir el conocimiento ha fortalecido a la organización y la ha hecho más capaz de lograr un alto desempeño. Las Charlas getAbstract también han aumentado significativamente el uso de getAbstract. MasterCard tiene un portal basado en Internet dentro de la Universidad de MasterCard, donde los empleados tienen acceso a varios recursos distintos. Una gran pestaña de getAbstract en el portal facilita encontrar los resúmenes de getAbstract. Los líderes de MasterCard continuamente atraen visitantes al sitio para ayudar a que todos lo tengan presente. Por ejemplo, el jefe de recursos humanos envía un correo electrónico trimestralmente a todos los gerentes en el que resalta las oportunidades de desarrollo y señala un resumen del trimestre. Debido a la versatilidad de getAbstract, existe un resumen relevante que inicia el debate de cualquier tema. “Después que las personas conocen la biblioteca, ya están en órbita porque hay algo allí para cada persona”. Los resúmenes se adaptan bien al plan de desarrollo de cada individuo. Las personas no tienen tiempo de leer libros enteros, pero con getAbstract, pueden captar la esencia del libro rápidamente, y si el mensaje repercute en ellos, pueden comprar el libro o ir al taller. La opción que elijan es irrelevante para MasterCard, siempre y cuando profundicen en el tema.

**“En la biblioteca de getAbstract hay algo para cada cual. Se puede conectar perfectamente con el plan de desarrollo individual de cada persona. No importa en qué está trabajando [el empleado]; siempre encontrará algo en la biblioteca que pueda servirle”.**

MasterCard pone mucha energía en la medición del impacto de estos programas a través de varias metodologías de sondeo distintas. Esto implica información obtenida de los datos provistos por getAbstract sobre lo que la gente está leyendo, cómo lo está leyendo, de donde proviene, etc. MasterCard aprende de su serie de programas, donde sus empleados leen muchos resúmenes juntos a través de un largo período de tiempo. Esto permite a la organización ahondar en la psicología de cómo los resúmenes se ajustan a su aprendizaje. Para MasterCard, getAbstract “es una herramienta primordial de aprendizaje en muchas instancias, y una herramienta complementaria de aprendizaje en casi todas las instancias”.