



docebo[®]



Brechas de habilidades: Una guía práctica para la mejora de habilidades por medio de capacitación para la fuerza laboral de hoy en día.

Introducción

En 2014, Carnegie Mellon tenía algunas de las mentes de robótica más brillantes del mundo trabajando en su campus. Estos científicos se centraron en la vanguardia de la investigación en robótica, mejorando las capacidades de la tecnología existente y diseñando nuevos sistemas increíbles. Como con la mayoría de las investigaciones académicas, esperaban que sus descubrimientos mejorarían la vida de toda la humanidad.

Pero luego, prácticamente de la noche a la mañana, todos se fueron.

En un movimiento impactante, la startup de viajes compartidos, Uber, atrajo a los científicos, recogiendo una porción significativa del talento de robótica de Carnegie Mellon en una sola jugada de contratación. Este movimiento audaz fue un paso adelante en la búsqueda de la empresa de viajes compartidos de una flota de automóviles autónomos, pero claramente sorprendió a la universidad. En retrospectiva, es difícil culpar a Carnegie Mellon por no ver a esta empresa de tecnología en una industria completamente diferente como una amenaza. Desde una perspectiva lógica, cuando Carnegie Mellon consideró a sus pares en el mercado, evaluó a otras universidades de primer nivel y centros de investigación como competidores.

Sin embargo, no consideró la posibilidad de que un servicio de viajes compartidos enganche su talento robótico de primer nivel.

Lo que esto significa para los líderes empresariales de hoy es que ya no es suficiente mirar a dos o tres competidores para mantener el pulso en la industria. La nueva competencia en el mercado puede venir de prácticamente cualquier dirección. Los líderes de la compañía a veces son reacios al creer que esto se aplicará a su propia empresa o su propia industria, pero sucede todos los días. Este es un pequeño ejemplo de interrupción y cómo afecta el lugar de trabajo, pero significa un cambio mayor que los líderes deben tomar en serio.

Esta historia ofrece una comprensión clara del concepto de convergencia de la industria, una de las tendencias que perturba el lugar de trabajo en la actualidad. El cambio también puede provenir de los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, pero el resultado final es el mismo: interrupción. Por ejemplo, en una discusión con un empleador canadiense de servicios bancarios y financieros con decenas de miles de empleados, uno de los ejecutivos se apresuró a redirigir la conversación cuando se mencionó a la industria. Afirmó que la empresa era primero una compañía de tecnología y una institución de servicios financieros en segundo lugar. Esto significa que más empleadores buscan contratar y desarrollar talentos de ingeniería técnica, incluso si no están en las industrias tecnológicas tradicionales, lo que restringe el mercado laboral para los ingenieros de software buscados y valora las oportunidades de desarrollo para preparar a las personas para esos roles.

Mira a tu alrededor. Las prácticas de aprendizaje y desarrollo de hoy no son las mismas que en años



anteriores. Cada vez más empresas buscan formas de aprovechar a su personal como diferenciador estratégico, dándoles una ventaja sobre la competencia. Las nuevas tecnologías y herramientas están cambiando la conversación para los líderes empresariales y de aprendizaje, permitiéndoles tener una mayor comprensión de las funciones, resultados y variables de la organización. Sin embargo, a pesar de todo esto, hay desafíos que simplemente no podemos superar. La globalización está obligando a los empleadores a cambiar la forma en que tradicionalmente han abordado los mercados y el talento. La interrupción está afectando a las empresas en un amplio espectro de formas, desde cambios en las preferencias de los consumidores hasta desviaciones radicales de los modelos y métodos comerciales tradicionales. Y las mayores demandas para brindar experiencias memorables y atractivas a los empleados continúan estresando a los líderes de recursos humanos y aprendizaje que están haciendo más con menos.

Si bien las prácticas de reclutamiento y adquisición de talento pueden ayudar a las empresas hasta cierto punto, el verdadero secreto del éxito radica en mejorar la capacitación y la actualización de los empleados para poder satisfacer las demandas futuras. No solo es menos costoso y arriesgado, también puede conducir a mejores resultados.

En este informe, nosotros:

- explicamos la diferencia entre upskilling y reskilling
- vemos las brechas de habilidades de hoy y el papel de la capacitación y el desarrollo (L&D) para cerrarlas
- determinamos a qué brechas de habilidades debe ponerle atención



Nuevos conocimientos de investigación sobre habilidades, interrupción y más

En un nuevo estudio, *Disruption Drives Reskilling and Upskilling*, nuestro equipo descubrió que el 81 por ciento de los profesionales del aprendizaje dicen que el ritmo actual de cambio, automatización y disrupción impulsará la necesidad de volver a capacitar y mejorar a los empleados.

Nota: el estudio de investigación *Disruption Drives Reskilling and Upskilling* se desarrolló mediante una encuesta a casi 1,000 profesionales y alumnos del aprendizaje para comprender sus desafíos, creencias y otras facetas que rodean la necesidad de un enfoque más estricto en las habilidades de los empleados.

Si bien los términos a veces se usan indistintamente, el reskilling y el upskilling en realidad tienen significados claramente diferentes:

- El upskilling es el desarrollo de habilidades adicionales para ayudar a que alguien sea más valioso en su rol actual. Por ejemplo, un desarrollador de software que aprende un lenguaje de codificación adicional.
- Reskilling es el desarrollo de habilidades significativamente diferentes para hacer que alguien sea adecuado para un rol diferente. Por ejemplo, volver a capacitar a un ex cajero para que trabaje como comprador personal.

Estos dos componentes son críticos para los empleadores que enfrentan una brecha de habilidades, definida como la diferencia entre la combinación de habilidades que los trabajadores tienen actualmente y la combinación de habilidades que el empleador necesita para lograr sus objetivos. En un [estudio de investigación reciente](#), nuestro equipo descubrió que el principal impulsor de la demanda de contenido de aprendizaje para los empleadores era cerrar las brechas de habilidades.

En el estudio *Disruption Drives Reskilling and Upskilling*, solo el 60 por ciento de los empleadores en el estudio dijeron que rastrean metódicamente las habilidades de cada empleado, lo que obviamente los pone en desventaja. ¿Cómo puede saber qué tan grande es la brecha de habilidades si no sabe qué habilidades tiene actualmente? Ya sea que lo haga o no, quizás esto le dará algunas ideas sobre cómo hacerlo de manera más integral.

En el estudio, preguntamos a empleadores y alumnos sobre las formas más comunes en que la empresa identifica las habilidades de los trabajadores. Tenga en cuenta que las respuestas agregadas pueden ser superiores al 100 por ciento porque los participantes podrían seleccionar más de un método de identificación de habilidades.



Método	Profesionales de Aprendizaje	Alumnos
Observaciones del gerente	63%	58%
Pruebas	51%	37%
Retroalimentación de colegas / 360s	34%	29%
Auto informado	26%	19%
Inseguro	5%	18%

Fuente: Lighthouse Research & Advisory

Lo interesante de esto es que las clasificaciones fueron las mismas en términos de prioridad, incluso si los números generales varían bastante. Por ejemplo, los profesionales del aprendizaje dependen en gran medida de las observaciones de los gerentes para identificar las habilidades de los trabajadores, a pesar de que una amplia variedad de investigaciones dice que los humanos son inherentemente sesgados.

Tenga en cuenta que casi una quinta parte de los trabajadores no están seguros de cómo o incluso si su empleador realmente mide sus habilidades. ¿Cómo pueden estar seguros de que están recibiendo las oportunidades adecuadas para el desarrollo? ¿Podría esto crear fricción porque el trabajador no cree que el empleador se preocupe por sus capacidades? Preguntas interesantes que vale la pena explorar.

Otro componente clave de la investigación fue el costo de cerrar una brecha de habilidades. Prácticamente todas las empresas de hoy en día están luchando por contratar roles clave específicos. ¿Cuántas de esas compañías podrían minimizar o incluso resolver sus problemas de brecha de habilidades aprovechando la capacitación y el desarrollo en lugar de tratar de salir del problema?

La investigación del Work Institute muestra que el costo promedio de la rotación de empleados es del 33 por ciento del salario del puesto, que es de aproximadamente \$20,000 por un trabajo que paga \$60,000 al año. Sin embargo, según nuestros nuevos datos, el **95 por ciento de los profesionales del aprendizaje dice que se necesitan menos de \$10,000 para volver a capacitar a alguien para otro trabajo.**



Con estos puntos de datos, vemos que el costo de contratar a otra persona es al menos dos veces más costoso que desarrollar a otra persona internamente. Si combinamos esto con los datos desarrollados por Matthew Bidwell en la Wharton School, vemos que las contrataciones externas no solo cuestan más dinero, sino que también tienen un rendimiento peor en promedio en sus primeros dos años en el trabajo. Solo entre esos dos puntos de datos, es sorprendente que cualquier empleador priorice la contratación sobre la capacitación en la medida en que lo hacen. Los profesionales de la capacitación y el desarrollo están en la posición ideal para ayudar a los empleadores a resolver este problema de brecha de habilidades, y es hora de ascender como socios estratégicos de la empresa.

Mejores Métodos de Aprendizaje: Habilidades duras

En el estudio, preguntamos a los profesionales del aprendizaje y a los alumnos sobre las mejores opciones para enseñar a los trabajadores nuevas habilidades laborales. Curiosamente, ambos grupos clasificaron las opciones exactamente igual en términos de prioridades.

Mejores métodos de capacitación para una nueva adquisición de habilidades, clasificados
Experiencial/Capacitación durante el trabajo
Tutoría y Asesoría
Capacitación proveida por la empresa (Conferencias, aprendizaje en línea, etc)
Rotación laboral
Cursos reembolsables de educación superior / universidad

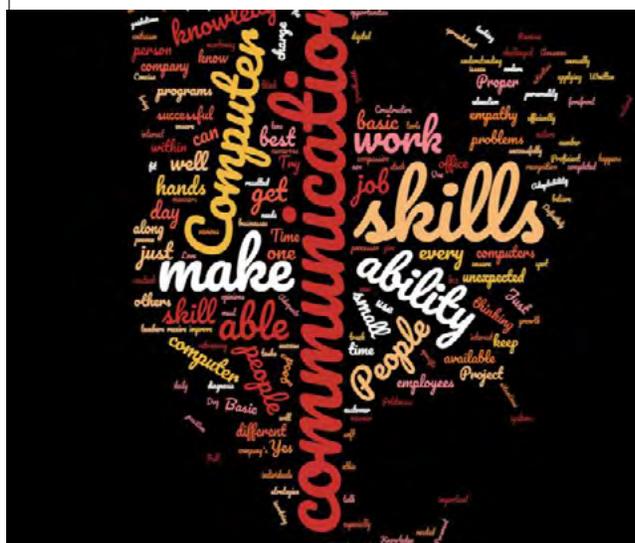
El aprendizaje experimental es el mejor método para adquirir habilidades difíciles, y si bien otros métodos pueden respaldarlo de varias maneras, ninguna de las otras opciones puede ser la opción principal para la adquisición de habilidades. Simplemente no es factible crear un nuevo curso de capacitación o desarrollar un programa de tutoría cada vez que se identifica una nueva habilidad.



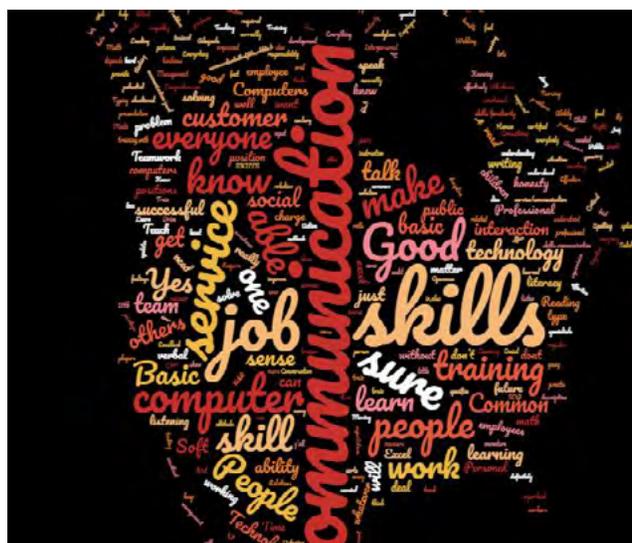
Habilidades blandas clave

Como se reflejó en el libro Inteligencia Artificial para Recursos Humanos, el futuro del trabajo requerirá habilidades humanas esenciales. En el contexto de la nueva investigación, preguntamos a los alumnos y a los líderes de aprendizaje qué habilidades necesitan todos para tener éxito en su trabajo. Los resultados de cada conjunto de respuestas están a continuación como referencia.

La habilidad número uno que los trabajadores necesitan según los profesionales de capacitación



La habilidad número uno que los trabajadores necesitan según los alumnos



Como es muy claro, ambos grupos de encuestados dijeron que las habilidades de comunicación son la prioridad número uno para el éxito en el trabajo. Si bien las habilidades difíciles llegaron a la lista (tecnología, computadora y palabras / frases similares), las habilidades blandas fueron mucho más abundantes (servicio al cliente, habilidades con las personas y comunicaciones, por nombrar algunas).

La capacitación de habilidades blandas, especialmente las relacionadas con las comunicaciones, no puede realizarse de manera pasiva. Similar a la discusión sobre habilidades difíciles, las habilidades blandas requieren que las personas practiquen repetidamente. La diferencia es que, si bien las habilidades blandas necesitan un componente experimental, puede ser mejor desconectar estas experiencias de situaciones de trabajo reales. Tener un “espacio seguro” para el juego de roles y probar sus nuevas habilidades sin temor a las repercusiones puede crear una base más estable, alentando a los alumnos a usar sus nuevas habilidades “en la naturaleza”.

La investigación de Google dice que los equipos de alto rendimiento crean seguridad psicológica para sus miembros, y este es un excelente ejemplo de eso. Tener un entorno de alta confianza significa



que los miembros del equipo pueden apoyarse y entrenarse mutuamente porque saben que están trabajando para alcanzar los mismos objetivos. En este caso, se trata de trabajar para el desarrollo de habilidades mutuas.

El desarrollo de nuevas habilidades blandas en este tipo de entorno de alto contacto también puede ayudar a evaluar si alguien realmente tiene o no la habilidad. Si bien es difícil evaluar las habilidades blandas, las observaciones e interacciones de un profesional capacitado son algunos de los mejores métodos para determinar si la capacitación fue un éxito o si el alumno necesita apoyo adicional. En otras palabras, los métodos de alto contacto no son solo enseñar nuevas habilidades blandas; también ofrecen oportunidades para medir los resultados de la instrucción

El papel de la tecnología en mejora y actualización de habilidades

Si bien la tecnología está impulsando una cantidad significativa de cambio que requiere una transformación de habilidades para la fuerza laboral, también ofrece la oportunidad de aprovechar las habilidades para obtener mejores resultados.

Nuestro equipo de Lighthouse Research & Advisory ha mapeado y explorado el mercado generalizado de tecnología de aprendizaje. Hemos hablado con cientos de empresas que ofrecen soporte en forma de sistemas de gestión de aprendizaje (LMS), plataformas de experiencia de aprendizaje (LXP), creación y entrega de contenido, microaprendizaje, análisis y otras categorías. Este tipo de tecnología puede ofrecer cierto valor en este proceso a medida que captura el aprendizaje que las personas están tomando y ofrece cursos para respaldar este proceso.

Sin embargo, los métodos de capacitación para la capacitación y la destreza dependen en cierta medida del esfuerzo humano. Hay un lugar para que estas tecnologías sean compatibles, pero el valor principal que veo es el seguimiento y la medición de las habilidades en toda la fuerza laboral. Imagine por un momento que trabaja en un equipo de diez personas, y le pedí que escriba las 10 habilidades más fuertes para cada persona. Lo más probable es que se detenga bastante rápido, porque es difícil ser tan preciso.

La tecnología, por otro lado, puede escalar infinitamente. Una base de datos simple servirá, pero algunas tecnologías de aprendizaje en el mercado en realidad proporcionan formas de rastrear las habilidades de los empleados en un nivel más granular.

Considere esta realidad que enfrentan muchas organizaciones: recientemente hablé con el jefe de Transformación Digital en una empresa de servicios financieros con más de 40,000 empleados. La



empresa está tratando de madurar en la identificación de las habilidades de los empleados para apoyar las necesidades actuales y futuras. Discutimos el nivel de madurez de la compañía con respecto a la clasificación de habilidades, y le hice la pregunta del millón de dólares, preguntándole para cuántos empleados de su empresa podría identificar sus habilidades claramente hoy en día. Su respuesta? Alrededor del 10 por ciento. Eso significa que más de 36,000 empleados dentro de la empresa fueron completamente ignorados al pensar en las habilidades, la competitividad y las capacidades futuras de la empresa.

Piensa en cuántas habilidades tiene ese grupo diverso: ¿miles? ¿Decenas de miles? Esto significa claramente cuán importante es identificar las habilidades de la fuerza laboral si los empleadores van a seguir siendo relevantes en un mercado en rápido movimiento.

Conclusión

Al igual que con muchos procesos de negocios, es importante ver este enfoque para la actualización y mejora no como una solución “completa”. Debe haber un ciclo de retroalimentación que mire continuamente hacia el futuro para evaluar posibles interrupciones para el negocio, así como las habilidades necesarias para apoyar a la empresa a través del cambio.

Al hacer de este análisis un componente regular de la planificación estratégica, los empleadores pueden crear un grado de “pruebas futuras” en el negocio al mantenerse a la vanguardia en cualquier habilidad que esté cambiando. Esto evita que la empresa se encuentre en una situación incómoda y tenga que invertir mucho para tratar de ponerse al día.

De todas las cosas que ocurren en el mundo de los negocios, el cambio es constante. Los profesionales del aprendizaje están en una posición ideal para ayudar a la empresa no solo a lidiar con el cambio, sino también a ser el primero después de que el cambio haya pasado.



Acerca de Docebo

docebo[®]

Docebo está cambiando la forma en que las personas aprenden a través de la inteligencia artificial.

Si bien las tecnologías tradicionales de aprendizaje empresarial han dictado la forma en que las personas aprenden con cursos formales, la plataforma de aprendizaje de Docebo facilita experiencias de aprendizaje automatizadas y personalizadas a escala durante el trabajo para impulsar el crecimiento, el rendimiento organizacional y los ingresos. Confiado por más de 1.600 empresas alrededor del mundo, la Plataforma de Aprendizaje Docebo reúne el LMS empresarial que necesita, la experiencia de aprendizaje social que sus alumnos desean, y el poder de la Inteligencia Artificial que convertirá el aprendizaje en su ventaja competitiva.

[CONTÁCTENOS](#)



Acerca de Lighthouse Research

Lighthouse Research & Advisory es una firma de analistas moderna e independiente dedicada a establecer el estándar de excelencia en talento, aprendizaje y recursos humanos con investigación práctica y un enfoque práctico. Al proporcionar una investigación convincente y conocimientos prácticos, nuestro equipo permite a los líderes de recursos humanos, capacitación y talento ofrecer más valor al negocio. Nuestra investigación examina prácticas competitivas, tecnologías de vanguardia y estrategias innovadoras.

Ben Eubanks es el analista principal de Lighthouse y proporciona información para los líderes de talento y socios proveedores de hoy. Su libro, Inteligencia artificial para recursos humanos, se publicó en 2018. Esta fue la primera investigación en profundidad sobre el tema publicada en cualquier parte del mundo y reforzó la posición de Lighthouse Research como una de las principales firmas de analistas del mundo.

Antes de unirse a Lighthouse, Ben trabajó como investigador, escritor y orador durante casi más de 10 años, centrándose en el aprendizaje, la adquisición de talento y la gestión del talento. Durante su mandato como investigador, ha publicado más de 1,000 informes, estudios de casos y artículos, además de proporcionar servicios de asesoramiento a ejecutivos de algunas de las organizaciones más grandes y respetadas del mundo.

También tiene experiencia práctica trabajando como ejecutivo de recursos humanos, liderando prácticas de talento estratégicas y tácticas y dando a su investigación una perspectiva claramente práctica. Ben ha entrevistado a líderes empresariales de organizaciones notables como Southwest Airlines, H&R Block, Cox Enterprises y AlliedUniversal en su papel de anfitrión de We're Only Human, un podcast centrado en la intersección de personas, tecnología y el lugar de trabajo. Además, fundó y opera upstartHR.com, una comunidad que presta servicios a líderes de recursos humanos que ha llegado a más de un millón de lectores desde su creación.

