

Workplace Learning Report 2023

# Un futuro basado en la agilidad

La formación pone a las personas  
y las aptitudes en el centro del éxito  
de las empresas

**LinkedIn** Learning





### *Introducción*

La época actual exige agilidad, y los departamentos de formación pueden allanar el camino.

Para las personas, la agilidad impulsa el crecimiento y la relevancia profesional. Para las empresas, iguala la capacidad de perdurar y prosperar incluso cuando las condiciones económicas son adversas.

¿Y qué es la agilidad, sino aprendizaje constante? Los responsables de la formación admiten que, para crear un futuro resiliente, se necesitan manuales nuevos y centrados en las personas. Colaboran con RR. HH. para desarrollar culturas en las que todo el mundo tenga las herramientas, los itinerarios de proyección laboral y las aptitudes que hacen falta para triunfar.

Sigue leyendo para obtener más información y ver ideas para tu propio itinerario.

# Contents

<b>Capítulo 1</b>	<b>La situación de los departamentos de formación</b> Los equipos de formación usan nuevas esferas de influencia para que las plantillas perfeccionen sus aptitudes	<b>5</b>
<b>Capítulo 2</b>	<b>Una plantilla implicada y resiliente</b> El desarrollo profesional y la movilidad interna hacen que las personas y las empresas ganen agilidad.	<b>19</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b>Seis prioridades que ayudarán a los departamentos de formación a tomar la iniciativa en 2023</b> El éxito empieza con un pensamiento global y prioridades claras	<b>31</b>
<b>Conclusión</b>	<b>La formación tiene la llave de la agilidad y el crecimiento</b>	<b>47</b>
	<b>Agradecimientos</b>	<b>49</b>
	<b>Metodología</b>	<b>50</b>

# Conclusión en 3 minutos

*¿Cómo pueden fomentar la agilidad los responsables de la formación?*

## N.º 1

**Encuentra oportunidades en la adversidad.**

Los desafíos que presentan las alteraciones mundiales, la falta de cualificación y la incertidumbre económica siguen ahí. Pero en la actualidad, los departamentos de formación gozan de una posición privilegiada para echar una mano. La mejor manera de perfeccionar y adquirir las aptitudes que se necesitan para afrontar los problemas es mediante el aprendizaje.

## N.º 2

**La agilidad requiere el desarrollo de más conocimientos relevantes, más rápido.**

Los programas largos de recualificación y reciclaje exigen tiempo. Las empresas ágiles pueden fomentar el desarrollo de aptitudes a nivel individual ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional y movilidad interna.

## N.º 3

**Adopta estas seis prioridades:**

- Invertir en relaciones interdisciplinares
- Perfeccionar tu enfoque
- Promover la diversidad, igualdad e inclusión
- Mejorar el conocimiento sobre el uso de datos
- Movilizar a los gerentes
- Dar prioridad a tu propia formación

## Capítulo 1

# La situación de los departamentos de formación

*Los equipos de formación usan nuevas esferas de influencia para que las plantillas perfeccionen sus aptitudes*

El informe del año pasado reveló que este sector es cada vez más céntrico, interdisciplinar y estratégico que nunca. Este año, los responsables de la formación se están haciendo oír para garantizar que se sigue la misma estrategia para el personal que para la empresa.



# La principal prioridad es asociar los objetivos de formación a los objetivos de la empresa

Las cuatro áreas centrales de los departamentos de formación para 2023

- N.º 1 Adaptar los programas de formación a los objetivos de la empresa
- N.º 2 Recualificar a los empleados
- N.º 3 Crear una cultura formativa
- N.º 4 Mejorar la retención





## Las empresas recurren a los departamentos de formación para lograr un futuro centrado en las personas

La cultura centrada en las personas reconoce que el éxito empresarial depende del éxito de su personal. Esta sencilla realidad orienta el diseño de las experiencias de los empleados, desde su incorporación hasta su marcha, poniendo el foco en las necesidades personales.

83 %

de las empresas quiere crear una cultura más centrada en las personas, y

81 %

de los departamentos de formación ya está trabajando en ello.

«Las empresas más previsoras necesitan crear entornos que aprovechen y liberen todo el potencial del empleado.»



Linda Jingfang Cai

Responsable global de formación y desarrollo de personal en LinkedIn

# Las macrotendencias generan oportunidades

La pandemia ha provocado, entre otras, la falta de candidatos, la inflación, la falta de cualificación y también tensión a nivel mundial. No obstante, cada vez son más las empresas que saben que se necesitan nuevas aptitudes para afrontar las dificultades, y los departamentos de formación están en una situación privilegiada para echar una mano.

25 %

Los conjuntos de aptitudes necesarios para los empleos han cambiado en torno al 25 % desde 2015. Se prevé que este porcentaje se duplicará de cara al 2027.<sup>1</sup>

89 %

Más de las dos tercios de los profesionales de la formación están colaborando con su empresa para sortear las dificultades económicas.



# Las 10 aptitudes que más buscan las empresas

Los profesionales de la formación tienen que asegurarse de que su personal cuenta con las aptitudes necesarias para sortear el cambiante macroentorno. Por eso LinkedIn Learning ha recopilado las cualificaciones que más se necesitan en estos momentos en las empresas. Para ello, se ha basado en los anuncios de empleo de pago y en las aptitudes destacadas de profesionales que recibieron un mensaje InMail de un responsable de selección o que fueron contratados en los últimos seis meses.<sup>2</sup>

Esta lista puede ayudar a tus empleados a crecer como profesionales y servir de guía para que tu empresa supere este momento.

- La cualificación personal sigue siendo de vital importancia, especialmente con la prevalencia actual del trabajo híbrido.

1. Gestión

2. Comunicación

3. Atención al cliente

4. Liderazgo

5. Ventas

6. Gestión de proyectos

7. Investigación

8. Aptitudes de análisis

9. Marketing

10. Trabajo en equipo

# Las aptitudes más demandadas en siete sectores<sup>2</sup>



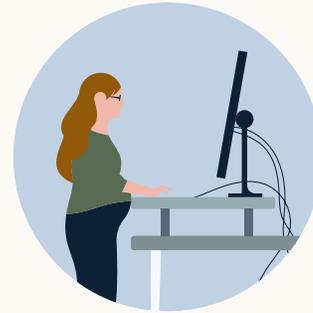
## Negocios

1. Gestión
2. Comunicación
3. Atención al cliente
4. Liderazgo
5. Ventas
6. Marketing
7. Gestión de proyectos
8. Finanzas
9. Aptitudes de análisis
10. Trabajo en equipo



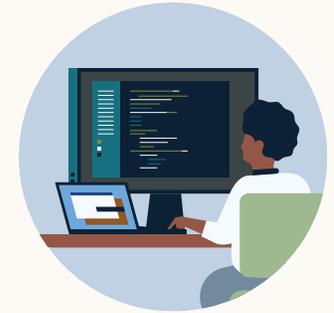
## Contabilidad y finanzas

1. Gestión
2. Aptitudes de análisis
3. Atención al cliente
4. Comunicación
5. Liderazgo
6. Análisis financiero
7. Ventas
8. Trabajo en equipo
9. Investigación
10. Elaboración de informes financieros



## Ingeniería

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Python
5. (CSS)
6. HTML
7. Gestión
8. Informática en la nube
9. Git
10. C++



## Tecnologías de la información

1. Gestión
2. SQL
3. Microsoft Office
4. Gestión de proyectos
5. Aptitudes de análisis
6. Comunicación
7. Atención al cliente
8. Liderazgo
9. Informática en la nube
10. Python

# Las aptitudes más demandadas en siete sectores<sup>2</sup>



## Marketing

1. Redes sociales
2. Gestión
3. Marketing digital
4. Comunicación
5. Estrategia
6. Estrategia de marketing
7. Liderazgo
8. Gestión de proyectos
9. Publicidad
10. Atención al cliente



## Gestión de programas y proyectos

1. Gestión
2. Liderazgo
3. Comunicación
4. Ingeniería
5. Aptitudes de análisis
6. Atención al cliente
7. Estrategia
8. Liderazgo de equipos
9. Marketing
10. Investigación



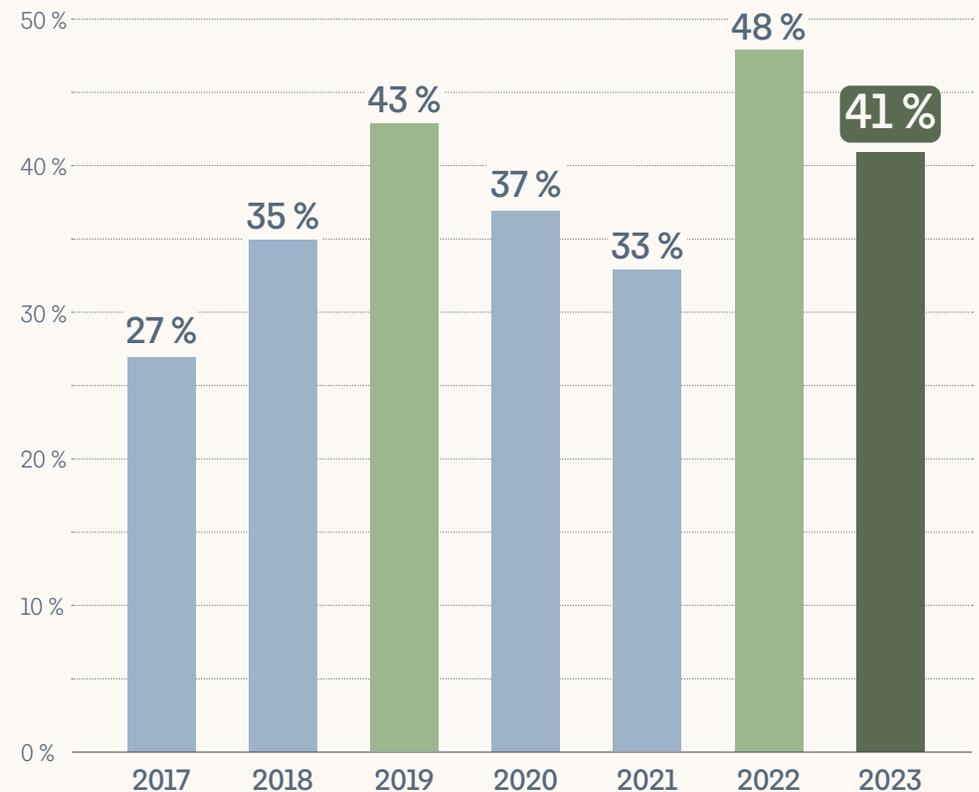
## Ventas

1. Atención al cliente
2. Gestión
3. Comunicación
4. Marketing
5. Liderazgo
6. Gestión de cuentas
7. Gestión de ventas
8. Microsoft Office
9. Desarrollo empresarial
10. Negocios

# La previsión de los presupuestos para 2023 sigue siendo sólida

Quizá se deba a su posición especial, pero el pronóstico de los presupuestos destinados a los departamentos de formación en 2023 es relativamente fiable. Aunque la cifra de este año ha bajado ligeramente con respecto a la del año anterior, sigue siendo la tercera más optimista en siete años. Solo el 8 % de los profesionales de la formación prevén que su presupuesto se reduzca.

Porcentaje de responsables de formación que espera tener más presupuesto, 2017-2023\*



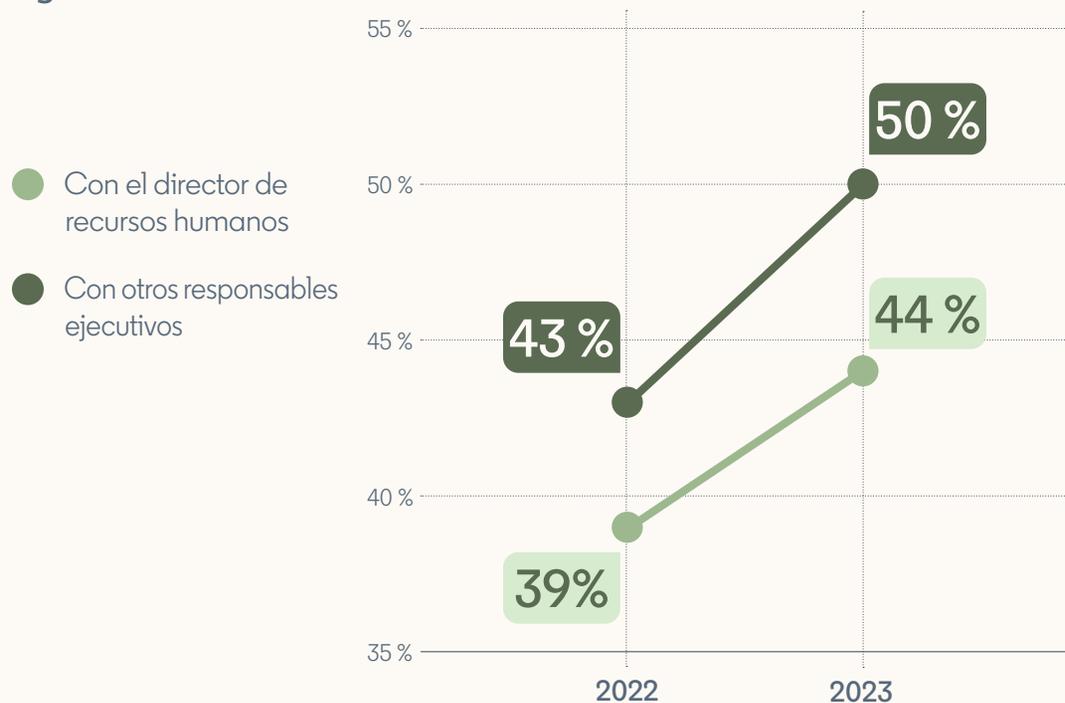
\* Las encuestas anteriores incluían categorías más detalladas con respecto al aumento del presupuesto. En las dos últimas encuestas, se preguntó a los profesionales si esperaban que su presupuesto aumentara, disminuyera o siguiera igual este año.



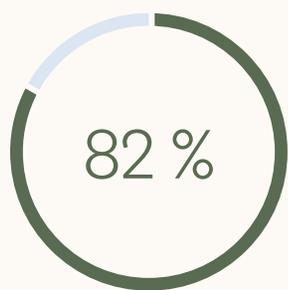
# La influencia de la directiva sigue en auge

El informe de 2022 predijo que la era de los departamentos de formación no había hecho más que empezar. De hecho, cuanto más tiempo pasan los profesionales con los responsables y otros ejecutivos de RR. HH., más protagonismo cobran.

**El porcentaje de profesionales de la formación que trabaja codo con codo con los responsables ha aumentado de manera significativa año tras año.**



# Los ejecutivos afirman que una estrategia centrada en las personas es clave para el éxito



de los responsables a nivel mundial afirma que la función de RR. HH. es más importante que nunca.<sup>3</sup>

«A partir de ahora, va a ser más complicado poder contratar, retener, formar y redistribuir al personal. De ahí la importancia del departamento de RR. HH.»



**Josh Bersin**  
Analista de sector global de RR. HH.



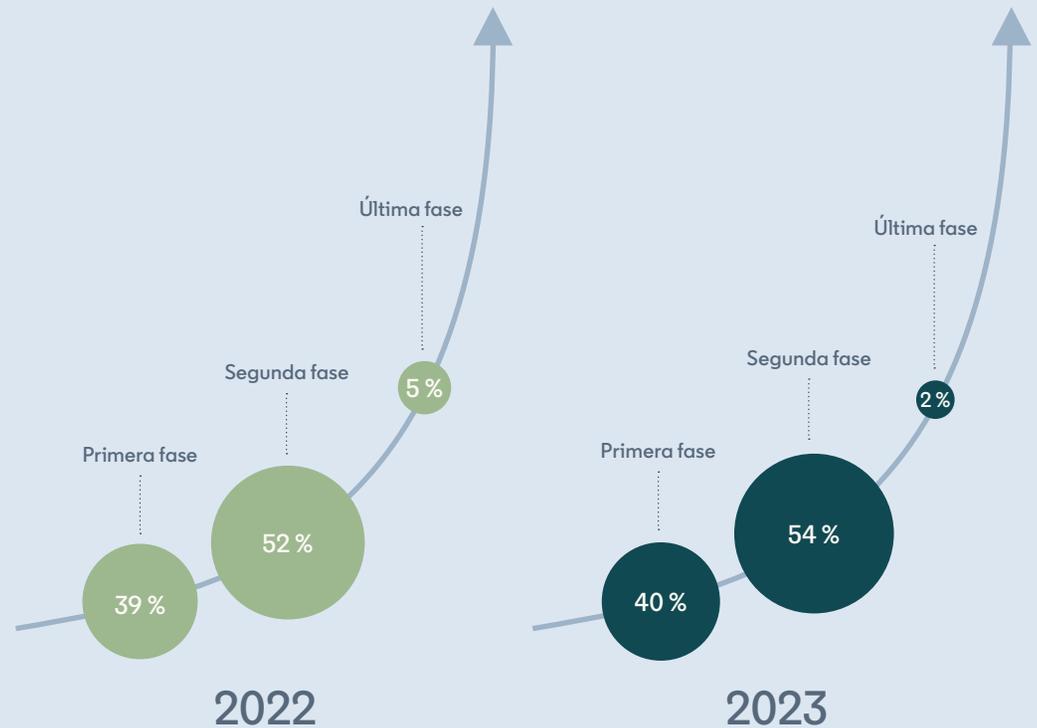
# Es hora de agilizar el proceso de desarrollo de aptitudes

Tanto dentro como fuera de RR. HH., muchos responsables ya reconocen el valor de las iniciativas de recualificación y reciclaje a gran escala. Pero gana impulso poco a poco.

Entre 2022 y 2023, las organizaciones indicaron que hubo una ligera mejoría en cuanto al progreso en las dos primeras fases, pero el porcentaje de empresas que llegaron a la última fase de sus programas disminuyó.

Para agilizar de verdad la adquisición de aptitudes, las empresas también deberán plantearse cambios más pequeños en la cultura que abran nuevas vías para más personas.

Las organizaciones se enfrentan a una curva pronunciada para alcanzar la madurez de sus programas de recualificación y reciclaje\*



**Primera fase:** planteamiento, presentación a las partes interesadas, formación de un equipo

**Segunda fase:** desarrollo y activación del programa

**Última fase:** medición y evaluación tras la puesta en marcha

\*No se muestra en el gráfico: tanto en 2022 como en 2023, un 4 % aún no había comenzado a trabajar esa área.

«En tiempos económicos convulsos, se apuesta fuerte por la inversión en el desarrollo de aptitudes fundamentales.»



**Simon Brown**  
Director de formación en Novartis

# Una idea brillante

*Experimenta con el reconocimiento y los incentivos*

«A los empleados les gusta que se les recompense por las aptitudes que desarrollan en el lugar de trabajo. Evaluamos quién dedica más tiempo a formarse cada semana y asignamos puntos extra a las cualificaciones que más nos interesa que los empleados adquieran. Al terminar el mes, hacemos públicos los nombres de los cinco empleados que más tiempo han dedicado a formarse, reconocemos sus méritos durante las reuniones y los recompensamos con un incentivo económico.

Desde que pusimos en marcha esta estrategia, muchos empleados dedican el doble de tiempo a formarse cada semana. Al principio nos preocupaba que los empleados se centraran demasiado en la formación y dejaran de lado sus obligaciones laborales. Pero ha resultado ser al revés: quienes más tiempo dedican a la formación son quienes más rinden en sus puestos de trabajo. Además, esos empleados son los que ayudan a establecer un nombre de marca de empresa más eficaz y los que comparten sus conocimientos con otros empleados.»



**Ariel Mendes**

Responsable de formación y desarrollo global de RR. HH. en Rock Content

## Capítulo 2

# Una plantilla implicada y resiliente

*El desarrollo profesional y la movilidad interna hacen que las personas y las empresas ganen agilidad.*

Son muchos los obstáculos que pueden impedir la implantación de iniciativas a gran escala, pero cada persona puede dar pasos enormes. Equipar a los empleados con herramientas de desarrollo profesional y opciones de movilidad interna fomenta su implicación y expande sus aptitudes. En consecuencia, la empresa podrá pasar a la acción rápidamente cuando surjan oportunidades de valor.





# La progresión laboral es una necesidad en todo el mundo

La principal motivación de los empleados para formarse es:

**N.º 1** Conseguir objetivos profesionales

N.º 2 Estar al día en su campo de especialidad

N.º 3 Si han tenido más tiempo

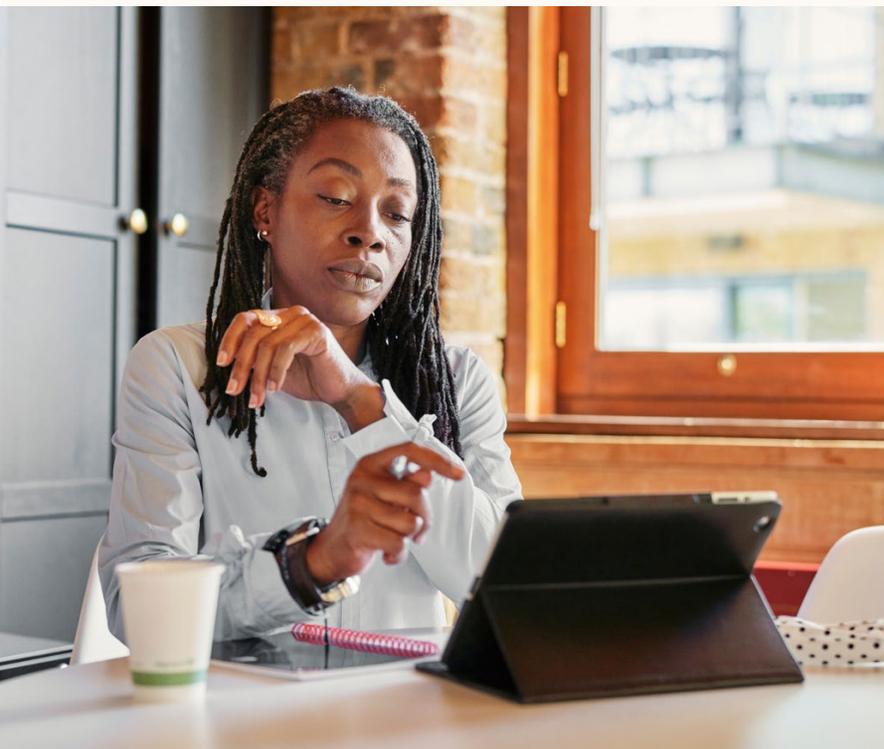
N.º 4 Formación adaptada a sus intereses y objetivos profesionales

«El desarrollo profesional es fundamental para la propuesta de valor de nuestros empleados, y la formación es un indicador empresarial clave.»



**Rajnish Borah**

Director global de eficacia de la empresa y formación en  
WNS Global Services



# La retención sigue siendo un problema

Muchas empresas lidiaron con una tasa de abandono sin precedentes cuando se recuperó la normalidad tras la pandemia. Y aunque en estos últimos meses hemos visto algunos titulares sobre despidos, los especialistas en desarrollo profesional siguen abordando la falta de cualificación y el riesgo de abandono por parte del personal esencial. No es sorprendente que persista la preocupación por los abandonos.

**93 %** de las empresas les preocupa la retención de empleados.

**N.º 1** Para mejorarla, se está apostando por «ofrecer oportunidades de formación».



# Sin oportunidades de formación, los empleados abandonarán la empresa

Tres de los cinco factores principales que llevan a las personas a buscar otro empleo reflejan su deseo de ampliar horizontes, crecer profesionalmente y recualificarse.

## Los 5 motivos principales para buscar otro empleo

N.º 1 Remuneración y beneficios

N.º 2 Flexibilidad para trabajar donde y cuando quiera

N.º 3 Un trabajo estimulante que deje huella

N.º 4 Oportunidades de **crecimiento profesional** dentro de la empresa

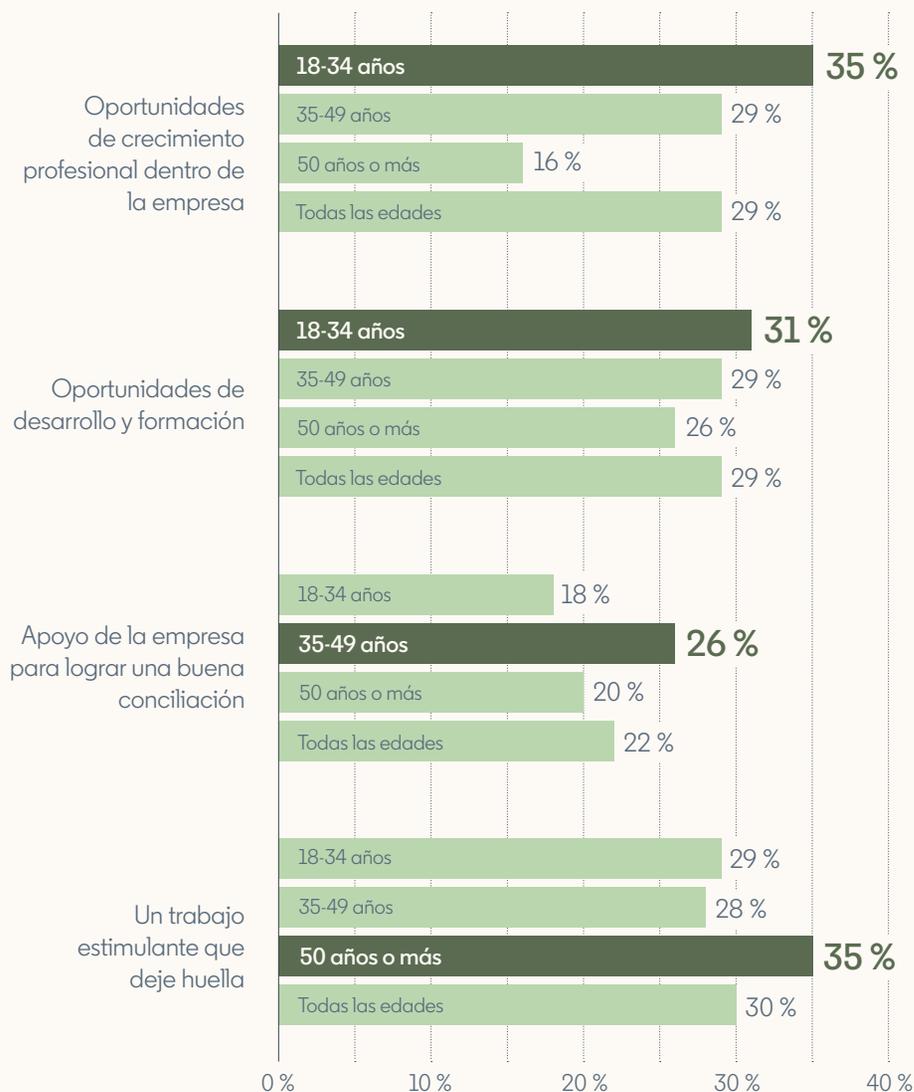
N.º 5 Oportunidades de **desarrollo** y formación

# Los trabajadores más jóvenes aspiran a tener oportunidades profesionales y de formación

La motivación para buscar empleo varía según el grupo de edad. Los trabajadores más jóvenes (entre 18 y 34 años) son más propensos a valorar oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje y desarrollo de aptitudes.

Los del rango de 35 a 49 años son más propensos que otros grupos de edad a valorar el apoyo para conseguir una buena conciliación. Por encima de 50 años, se valora especialmente que el empleo plantee retos y tenga alguna repercusión.

## ¿Qué factores consideras más importantes a la hora de valorar una nueva oportunidad laboral?



# Los ascensos no son la única forma de progresar laboralmente

Los empleados merecen que se les anime y se les reconozcan sus avances, ya sea haber desarrollado una nueva aptitud, sacar adelante un proyecto en poco tiempo, trabajar con un orientador o mentor, o ampliar sus redes profesionales.

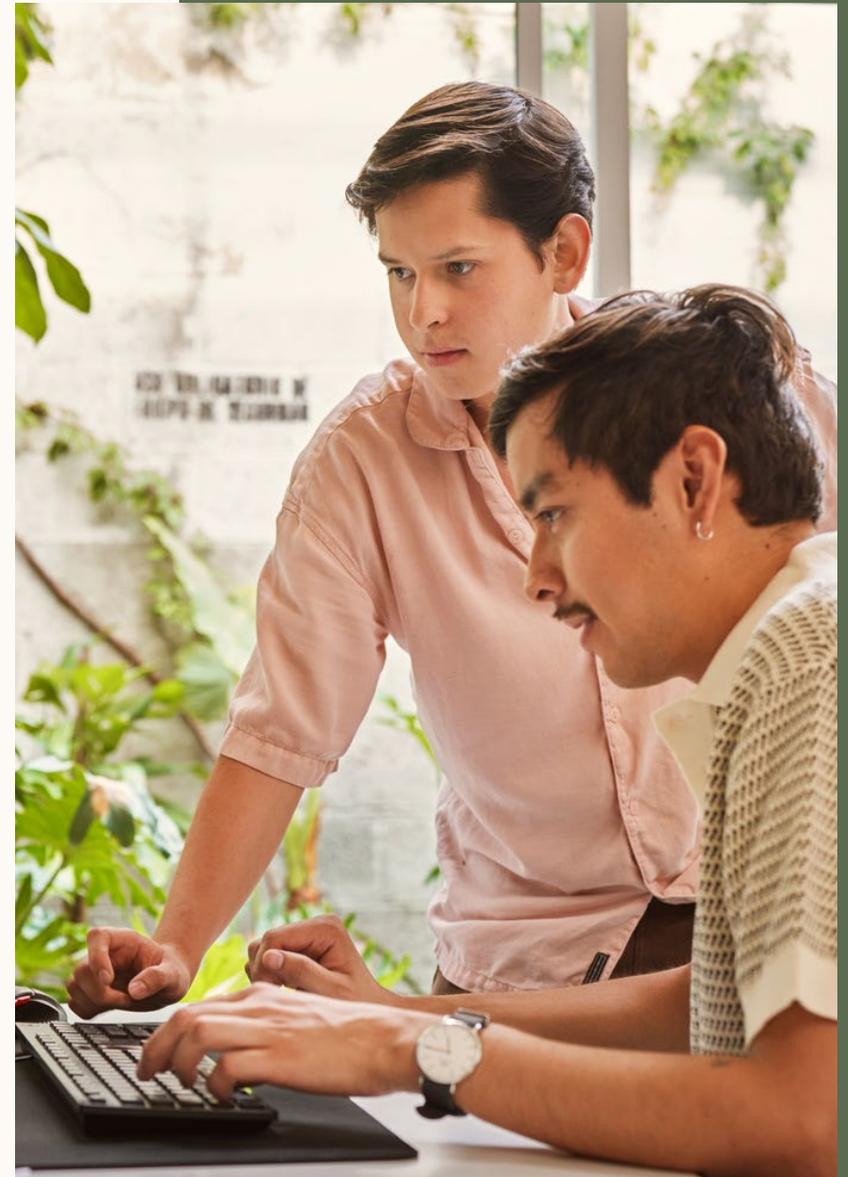
Además, implicarse en el aprendizaje guarda relación con un sentimiento de crecimiento, progreso y capacidad de adaptación.

---

**Los empleados implicados, en comparación con los empleados menos implicados, son más propensos a afirmar lo siguiente:\***

- El aprendizaje me ayuda a crecer y a prosperar en mi función actual.
- El aprendizaje me ayuda a alcanzar mis objetivos profesionales.
- El aprendizaje me ayuda a adaptarme en tiempos de cambio.

\* Quienes participan en actividades de formación online o presenciales al menos con una frecuencia mensual.



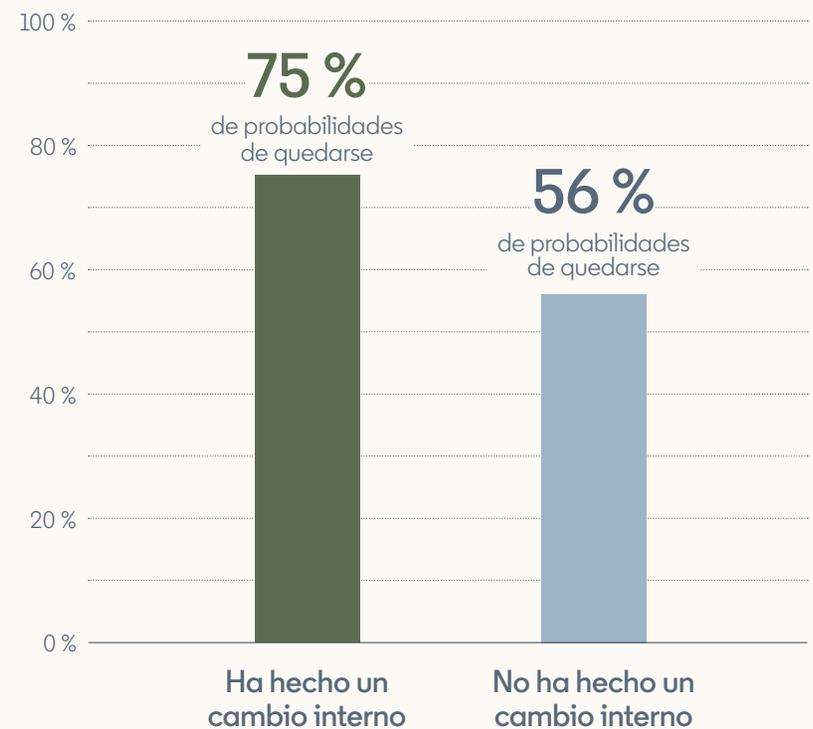
# La movilidad interna fomenta la retención y la recualificación de la plantilla

Destacar itinerarios de proyección laboral basados en los objetivos de la empresa es una iniciativa centrada tanto en las personas como en el negocio.

Fomentar los cambios internos mejora la retención. Además, también favorece la agilidad empresarial de manera natural porque expande las redes y las aptitudes de los empleados.



Después de dos años, un empleado que ha hecho un cambio interno tiene más probabilidades de quedarse en la empresa.\*



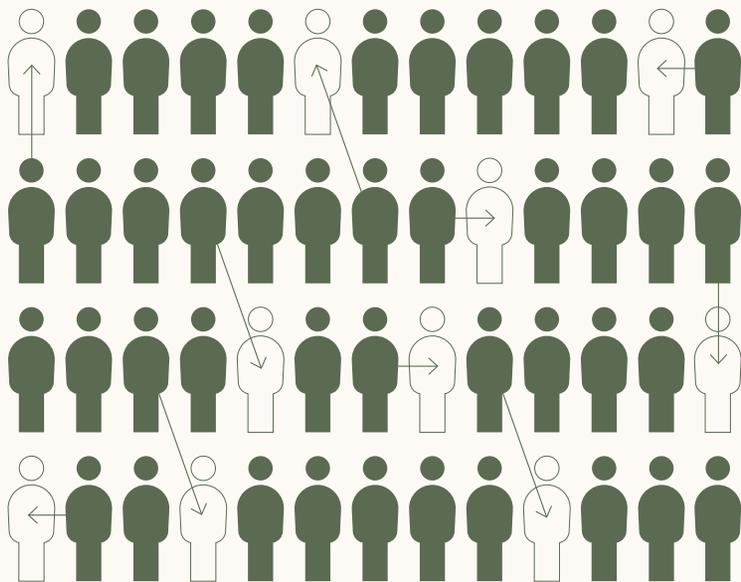
\* En comparación con un empleado que no ha hecho ningún cambio.

Fuente: datos sobre movilidad interna del informe Global Talent Trends; consulta la sección «Metodología»

# La desconexión sobre la movilidad interna

## Los directivos se centran cada vez más en la movilidad de los empleados

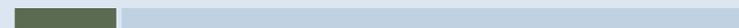
Sus principales prioridades son “mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados” y “dar a los empleados oportunidades para cambiar a otras funciones dentro de la empresa”.



## Los empleados no están recibiendo el apoyo adecuado

Pero, cuando se les preguntó sobre su experiencia durante los últimos 6 meses, los empleados indicaron que no habían recibido el apoyo necesario para la movilidad interna.

### Solo el 15 %



de los empleados afirma que su empresa los animó a cambiar a otro puesto internamente.

### Solo el 26 %



de los empleados afirma que su empresa les planteó aprender una nueva aptitud.

### Solo el 14 %



afirma que su empresa los alentó a trazar un plan de desarrollo profesional.



## Los equipos de formación y selección pueden encabezar juntos el fomento de la movilidad

Dentro de RR. HH., la titularidad de los programas de movilidad interna puede ser confusa, pero lo que está claro es que los equipos de formación y selección pueden compartir información e innovar para desarrollar y conseguir candidatos internos. Te explicamos cómo:



El equipo de selección desarrolla una cultura y un proceso de contratación interna, dando prioridad a los candidatos de la propia empresa como una base de datos de contratación completa y prometedora.



El equipo de formación ofrece itinerarios y recursos de desarrollo adaptados a las necesidades de la empresa y a los objetivos profesionales de los empleados. Así crearán una cartera de candidatos internos acorde a las oportunidades.

«Los cambios dentro de la empresa, especialmente para los empleados de BIPOC, sirven para ampliar el terreno de juego.»



**Jackie Parker**

Vicepresidenta sénior, director de gestión de candidatos y director de diversidad en Global Payments

# Una idea brillante

*Habla con cada empleado sobre su futuro*

«Cada especialista de RR. HH., independientemente de su nivel de responsabilidad, debería sacar a relucir la cuestión de la formación con respecto a la movilidad interna dentro de su empresa.

La formación no es solo algo “deseable”. Para desarrollar un proceso eficaz de formación en el lugar de trabajo y poder así retener a los empleados, hay que preguntar a cada uno a qué aspira dentro de la empresa.

A medida que el panorama económico cambie, RR. HH. tendrá que orientar a cada persona a un empleo distinto. Debemos crear entre todos una red, no una escalera.

Si no hay movilidad en una parte concreta de un sector, los empleados pueden explorar distintas funciones, buscar coincidencias con su conjunto de aptitudes actual y, luego, perfeccionarlas o reciclarlas. En una red de oportunidades laborales, los empleados que conozcan el sector pueden cambiar de función: los empleados de un hospital pueden convertirse en personal de enfermería titulado y el personal administrativo de los colegios puede convertirse en personal docente.»



**Jane Oates**

Presidenta de WorkingNation y ex secretaria adjunta de la Administración de Empleo y Formación en el Departamento de Trabajo de EE. UU.

### Capítulo 3

Seis prioridades que ayudarán a los departamentos de formación a tomar la iniciativa en 2023

*El éxito empieza con un pensamiento global y prioridades claras*

La cultura de la formación ágil no se crea sola. Solo puede diseñarse cuando los socios de toda la empresa se reúnen y escuchan a los auténticos expertos: los propios empleados. Lee las seis prioridades que os ayudarán a ti y a tu empresa a crear un futuro que parte de los empleados y sus necesidades.



«Ahora más que nunca,  
los profesionales de la  
formación y el desarrollo  
tienen que ser agentes  
del cambio.»



Rachel Richal,  
Vicepresidenta de formación en Buffalo Wild Wings y presidenta  
del consejo de formadores para hoteles y restaurantes (CHART)

# N.º 1

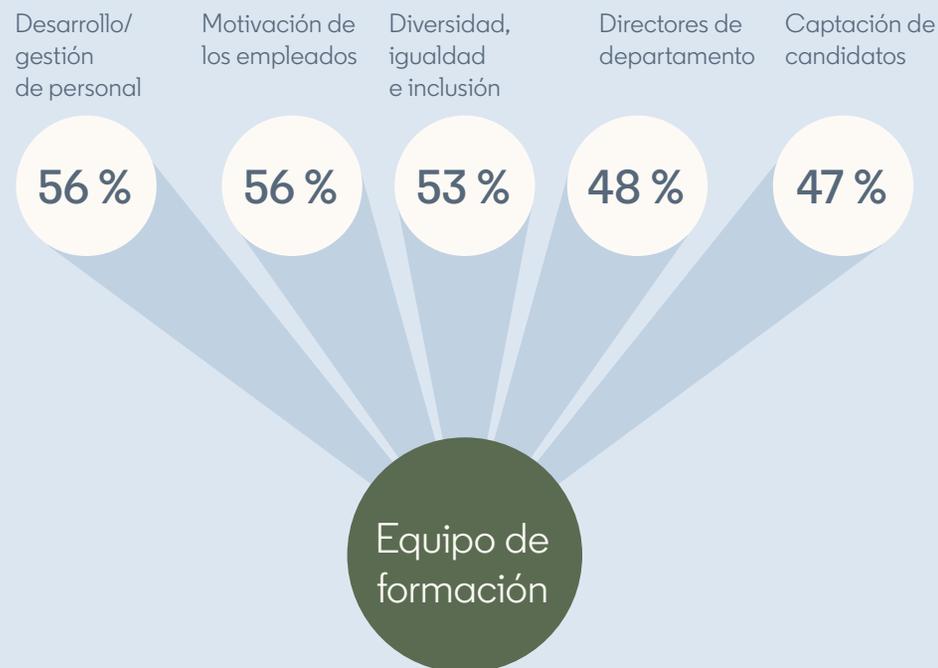
## Invertir en relaciones interdisciplinarias

Las colaboraciones transversales de los departamentos de formación con RR. HH. y sus empresas siguen ganando fuerza:



de los profesionales de la formación afirman que su función se volvió más interdisciplinar en 2021.

Porcentaje de profesionales de la formación que afianzó sus relaciones con cada función en el último año



# N.º 2

## Perfeccionar tu enfoque

El informe del año pasado reveló que los profesionales de la formación se vieron lastrados por una carga de trabajo abrumadora. Tenían que implantar programas de diversidad, igualdad e inclusión y encabezar el cambio, además de poner en marcha iniciativas de recualificación y reciclaje a gran escala.

Este año representa una oportunidad para establecer prioridades y centrarse más en las personas. La pregunta es: *¿por qué la movilidad interna ocupa el último puesto en esta lista?*



### Las 10 áreas principales de los programas de formación para 2023

1. Orientación profesional
2. Igualdad, diversidad e inclusión
3. Recualificación o reciclaje a gran escala
4. Bienestar de los empleados
5. Programas de desarrollo profesional a gran escala
6. Liderazgo en épocas de cambio
7. Transformación o dominio digitales
8. Cumplimiento normativo
9. Empleo híbrido o flexible
10. Programa de movilidad interna



## N.º 3

# Promover la diversidad, igualdad e inclusión

Al igual que en 2022, el 55 % de los profesionales de la formación afirma tener o compartir la titularidad de los programas de diversidad, igualdad e inclusión. Es importante seguir promoviendo los numerosos beneficios que llegan cuando se anima a todos los empleados a ser su mejor versión, incluyendo la mejora de las tasas de retención.

**41 %** de las empresas usa programas de diversidad, igualdad e inclusión para mejorar la retención de empleados.

«Cuando fomentas una cultura diversa e inclusiva, los empleados contribuyen con sus ideas más brillantes, se convierten en mejores gerentes y abren las puertas a la innovación.»



**Soon Mee Kim,**  
Directora de diversidad, igualdad e inclusión  
en Omnicom

# N.º 4

## Mejorar el conocimiento sobre el uso de datos

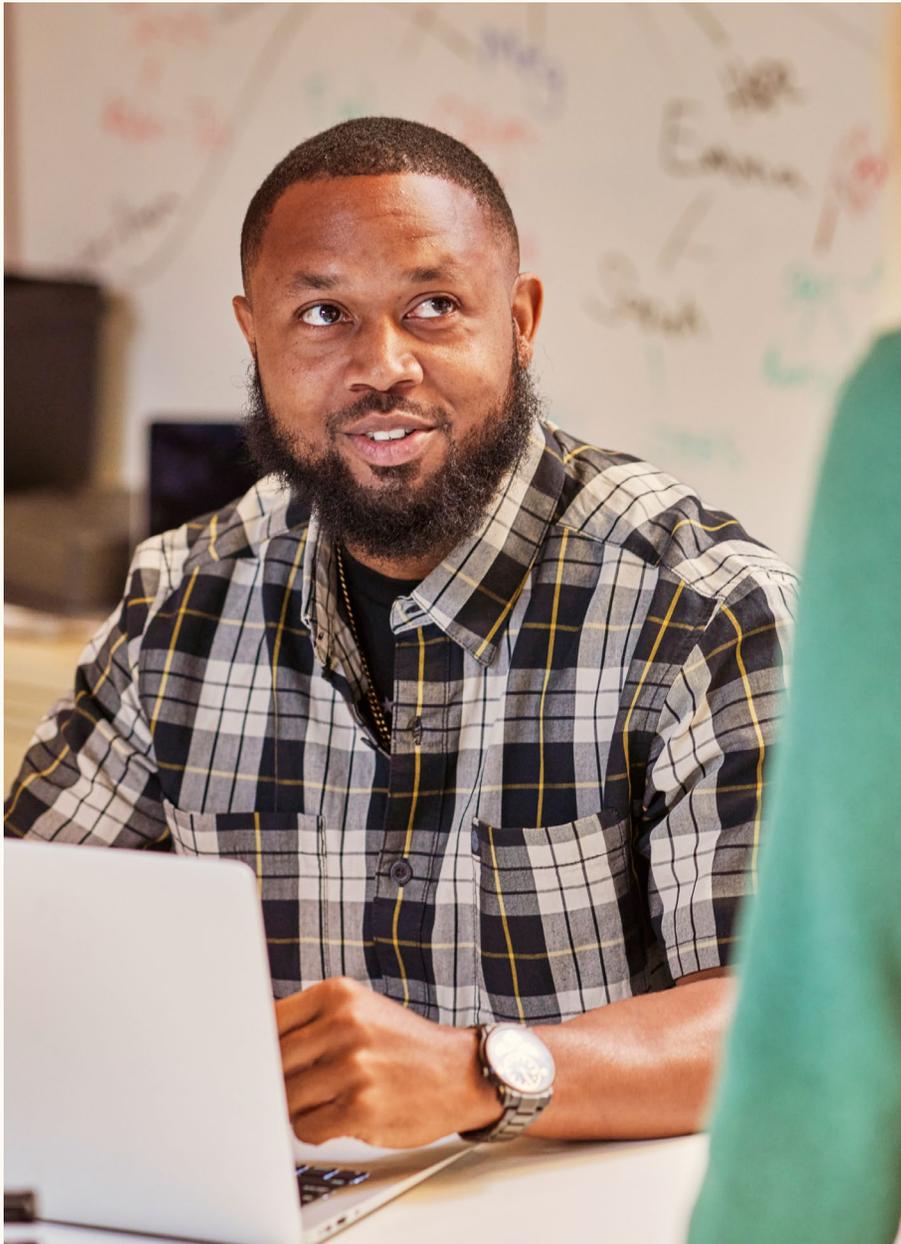
Si bien la máxima prioridad de los departamentos de formación para este año es coordinar los programas de formación con las estrategias empresariales, los indicadores no se alinean. Las tres formas principales que están usando los profesionales de la formación para evaluar el éxito son un tanto egocéntricas y se basan en la satisfacción con los programas. Los indicadores empresariales se encuentran en la parte intermedia o final de la lista.



### Formas principales de evaluar el éxito de los programas de formación

● Indicadores aislados    ● Indicadores de negocio

1. Satisfacción del empleado, medido a través de una encuesta
2. Satisfacción del empleado, opinión informal o cualitativa
3. Número de empleados que hace cursos o formaciones
4. Resultados de los empleados en cuestionarios o evaluaciones del curso
5. Número de cursos o formaciones que ha completado cada empleado
6. Mejora en la evaluación de rendimiento
7. Indicadores de equipo o empresariales
8. Mejora en la productividad de los empleados
9. Mejora en la retención de personal
10. Horas dedicadas a formarse
11. Progreso para abordar la falta de cualificación de la plantilla
12. Número de aptitudes nuevas desarrolladas por empleado



## N.º 5 Movilizar a los gerentes

No evites que los empleados amplíen su conjunto de aptitudes por miedo a que se vayan de la empresa. Es un imperativo empresarial, y por eso es decepcionante que solo el 35 % de los empleados recibiera apoyo por parte de sus gerentes para formarse en los últimos seis meses. Sin embargo, es bueno ver que el apoyo al desarrollo profesional está en la lista de temas de formación prioritarios de los gerentes para el año próximo.

### Los tres temas principales de formación para los gerentes en 2023

- N.º 1 Aptitudes de gestión y liderazgo
- N.º 2 Recualificación o transformación digital específica para una función
- N.º 3 Apoyo del desarrollo profesional de los empleados

# N.º 6

## Dar prioridad a tu propia formación

Los profesionales de la formación necesitan sacar tiempo para desarrollar sus propias aptitudes. Para poder ayudar a los demás, primero tienes que ponerte tú la máscara de oxígeno. Eso incluye áreas que van más allá de las capacidades de RR. HH. y de la formación para respaldar la mayor visibilidad e influencia de los departamentos de la formación.

### Las cinco aptitudes con mayor crecimiento en los equipos de formación\*

*Las aptitudes con mayor crecimiento entre los profesionales de formación desde septiembre de 2021 hasta septiembre de 2022*

N.º 1 Aptitudes de presentación

N.º 2 Aptitudes de análisis

N.º 3 Experiencia del cliente

N.º 4 Operaciones

N.º 5 Mejora de procesos



# Cursos recomendados para las aptitudes con mayor crecimiento

## Aptitudes de presentación



### [Cómo prepararse para presentar en público](#)

por Marcos Goldfarb

## Aptitudes de análisis



### [Análisis de información: Detectar patrones y tendencias](#)

por Abdo López y Norah Walsh

## Experiencia del cliente



### [Servicio de atención al cliente: Creación de valor para el consumidor](#)

por Marc Alonso Martínez

## Operaciones



### [Fundamentos de la excelencia operativa](#)

por Richard Chua

## Mejora de procesos



### [Design Thinking: Experiencia del cliente](#)

por Alicia Chavero Claver

# Una idea brillante

*Adopta el lado exclusivamente humano de la formación*

«Resulta que los robots no pueden hacerlo todo. La pandemia nos ha enseñado la importancia de las personas que componen una empresa. Los profesionales de la formación se encuentran en una situación única para afianzar la relación con esos empleados cumpliendo una de sus necesidades básicas: la de crecer y desarrollarse.

En la actualidad, cada vez son más los profesionales de la formación que aceptan su función como impulsores de la agilidad, lo que implica normalmente crear menos contenido y dedicar más tiempo a inculcar una cultura formativa. Los mejores responsables de formación se salen de lo establecido y crean las condiciones que permiten a los empleados centrarse en los contenidos correctos para adquirir las aptitudes adecuadas que ayuden a la empresa a crecer.»



**Dani Johnson**

Cofundadora y analista principal en  
RedThread Research



# Consejos, técnicas y palabras inspiradoras de todo el mundo

## Ni un paso atrás

«Si los empleados no se forman, no pueden perfeccionar sus aptitudes ni innovar. Tanto ellos como la empresa retrocederán.»



**Andrew Saidy**

Vicepresidente de personal global en Ubisoft

## Expón la formación como parte del proceso de selección

«Los procesos de selección deben incluir presentaciones del departamento de formación para mostrar los itinerarios de desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento y los testimonios del personal que ha alcanzado sus objetivos.»



**Crystal Lim-Lange**

Consejera delegada y cofundadora de Forest Wolf

## Escucha a los empleados

«Hay demasiadas empresas que crean programas de formación como robots sin preguntarse: “¿Están funcionando? ¿Cómo han influido las opiniones de los empleados en los programas que estamos creando? ¿Qué necesitan los empleados, sobre todo los que trabajan de cara al público, personal recién contratado y profesionales que ocupan los puestos con los salarios peor remunerados? Como empresa, ¿les hemos dado la oportunidad de decirnos si los programas de formación están funcionando?”»



**Cat Ward**

Vicepresidenta de Jobs for the Future

## Reinventa la orientación inicial

«Consideramos la orientación inicial y el aprendizaje como un todo del “nuevo proceso de selección”. Para mejorarlo, hemos pasado de comunicaciones fragmentadas con los empleados en distintas plataformas a una plataforma central, reunido todos los recursos didácticos en un único lugar, facilitado recursos para el momento crítico desde que se acepta la oferta hasta que se empieza a trabajar y puesto en marcha experiencias piloto de avisos de texto automatizados. Ya hemos observado mejoras significativas en lo que sienten los nuevos empleados durante sus primeros meses en la empresa.»



**Christopher Lind**

Vicepresidente y director de formación en ChenMed

## Prepara la respuesta a la pregunta «¿Y yo qué gano?»

«La labor de un responsable de personal de cualquier empresa es cada vez más compleja, y esperamos grandes cosas de los responsables actuales. Debemos usar el tiempo de los empleados con prudencia y asegurarnos de que pueden responder a la pregunta “¿Y yo qué gano?” Una vez que vean el valor de acceder a contenido de formación o a una oportunidad de desarrollo, la mitad del trabajo está hecho.»



**Nikhil Shahane**

Vicepresidente de implicación y personal global en TechnipFMC

## Rompe el ciclo del «robo de personal»

«Las empresas quieren empleados con experiencia, pero como no tienen la capacidad necesaria para formar a los nuevos trabajadores, “roban” el personal a la competencia. Tenemos que encontrar un modo de romper este ciclo, y eso incluye invertir en la capacidad de formación para desarrollar a empleados nuevos.»



**Van Ton-Quinlivan**

Consejera delegada en Futuro Health

## Piensa a lo grande

«Todos tenemos problemas importantes con la sostenibilidad, el cambio climático, las desigualdades mundiales y el colapso medioambiental que está en ciernes. La formación nos da el poder de cambiar nuestra manera de pensar, adaptar nuestros comportamientos y tomar nuevas decisiones. No te despistes. Tírate a la piscina.»



**David Perring**

Director de investigación en Fosway Group

# Integra a empleados inmigrantes y refugiados

«La mayoría de las empresas deberían plantearse contratar a empleados inmigrantes y refugiados, y recualificarlos. Ellos serán quienes impulsen el crecimiento del personal en muchas comunidades. En el caso de las empresas que ya contratan a inmigrantes y refugiados, la pregunta es: “¿Les estáis ofreciendo que aprendan del idioma y las aptitudes digitales que necesitan para progresar en la empresa y aprovechar su valor como personas bilingües y biculturales?” Si estás pasando por alto el potencial de estos empleados, puede que estés limitando el crecimiento de tu plantilla y, posiblemente, poniendo en riesgo el crecimiento de la empresa y su rentabilidad.»



**Anson Green**

Gerente sénior de cultura y personal en Tyson Foods

## Intégrate en la empresa

«Supervisamos diferentes equipos para entender cómo se hace dinero en el sector, cómo funciona cada equipo y cuáles son los problemas principales, y luego creamos programas de formación vinculados a los objetivos de la empresa, las necesidades del equipo y la estrategia general.»



**Benton McTaggart**

Director de personal en Meritize

## Conecta los indicadores clave

«El aumento de la experiencia de los empleados y el análisis de personal ha vuelto a poner el foco en RR. HH. y nos ha recordado que el resultado de nuestras actividades no son un montón de indicadores clave desvinculados, sino una experiencia conectada con los empleados en el centro. Usando los datos de RR. HH. para responder a preguntas interdisciplinarias (por ejemplo, cómo influye la formación en el rendimiento o en el personal), distintas funciones pueden coordinarse, colaborar e incluso magnificar el efecto de los demás.»



**Nigel Dias**

Director general en 3n Strategy y director y analista de RR. HH. en Think Tank

## Da prioridad a la práctica de las aptitudes

«Evita la tentación de invertir demasiado en el desarrollo de contenido. La amplia mayoría del contenido que desarrolla el departamento de formación puede obtenerse de otras fuentes. En su lugar, invierte en oportunidades para ayudar a los empleados a poner en práctica y usar aptitudes recién adquiridas.»



**Sheyra Sarkat-Barney**

Consejera delegada en Human Growth Capital, Inc.

# Considera las tres «E» del aprendizaje

«Enmarcamos el desarrollo en torno a tres “E”: educación, experiencia y exposición. La educación incluye programas y recursos que los empleados pueden usar para desarrollar las aptitudes que necesitan para progresar. La experiencia incluye que los empleados consideren proyectos, asignaciones o tareas que puedan llevar a cabo para mejorar sus aptitudes y prepararse para futuras funciones. La exposición anima a los empleados a interactuar con intención con otras personas, áreas de negocio o empresas que aumenten su visibilidad y les aporten un panorama completo de Johnson & Johnson.»



**Sandra Humbles**

Directora de formación en Johnson & Johnson.

## No separe la formación de la selección

«La gestión de candidatos y la formación deberían ir siempre de la mano. Aunque el responsable de formación y el de selección sean personas distintas, su labor se solapará en muchos aspectos. Una estrategia de selección global incluye la selección de personal, la gestión del rendimiento, la planificación de sucesiones, los itinerarios de proyección laboral, el aprendizaje, la implicación de los empleados y otras muchas cosas.»



**Peter Attfield**

Director de personal y formación en Jardine Matheson

## Deja la formación a los expertos

«Existe el mito de que, como muchas personas han encontrado la manera de formarse, tienen la capacidad innata de crear una metodología didáctica eficaz. Eso no es cierto. Tu dentista puede tener coche, pero no por eso le llevarías el tuyo para que le cambiara el aceite.»



**Lori Niles-Hofmann**

Estratega sénior de transformación formativa y tecnológica en NilesNolen

## Deja que sea la generación Z la que establezca el estándar

«La generación a la que estamos formando ahora sabe que deben poder acceder a la información rápidamente en un formato fácil de consumir. Cuando necesitan consultar algo, acuden a internet con la certeza de que encontrarán la información que necesitan. La formación debería funcionar igual.»



**David Faro**

Gerente sénior de desarrollo empresarial y plantilla en la National Restaurant Association

# No des demasiada importancia a la formación universitaria

«Con demasiada frecuencia, los responsables de personal y de contratación confunden la enseñanza reglada con formación y aptitudes. Una certificación del sector suele tener más peso que una licenciatura de hace 20 años. Tanto para los candidatos internos como para los externos, los responsables de personal deben establecer prioridades entre los requisitos obligatorios, los deseables y los que se pueden adquirir. Eso nos permite saber qué empleados se han formado a través de medios no académicos, y también nos sirve como base de datos de candidatos para elegir al más adecuado.»



**Yscaira Jimenez**

Directora de innovación en Opportunity@Work

## Favorece la competitividad

«La empresa Buffalo Wild Wings organiza un torneo que dura 10 meses. Con el aprendizaje como base, más de 1.200 equipos compiten ganando puntos sobre distintos indicadores, como la cantidad de cursos de formación y cuestionarios completados. El torneo es fundamental para mejorar los indicadores de cultura y empresa, y los que mejor rendimiento presentan ven resultados como un rendimiento de ventas más alto y una tasa de abandono más baja.»



**Rachel Richal**

Vicepresidenta de formación en Buffalo Wild Wings y presidenta del consejo de formadores para hoteles y restaurantes (CHART)

## Sé flexible

«La flexibilidad no se aplica solo a la ubicación. También afecta a cómo se forman los empleados y a cómo los responsables facilitan el desarrollo. No sería lógico que los profesionales de la formación no se replantearan cómo es la verdadera flexibilidad en lo que a formación se refiere.»



**Amy Williams**

Directora de desarrollo de rendimiento global en Austin International

## Prepárate de más para la gestión del cambio

«Cuando me preparo para gestionar el cambio, analizo todos los datos que puedo. En mi caso, anoto el proceso y las comunicaciones hasta un punto absurdo, incluyendo cada parte interesada y todo lo que tengo que hacer.»



**Deborah Wilson**

Directora general de desarrollo profesional en Shutterstock

## Conclusión

# La formación tiene la llave de la agilidad y el crecimiento

Quizá hayas conseguido sortear todos los cambios a los que se han visto sometidas las empresas estos últimos años. O puede que acabes de empezar tu trayectoria laboral o que te hayas cambiado hace poco al departamento de formación. Sea cual sea tu punto de partida, este es tu momento para brillar y fomentar la formación como el motor del crecimiento y la agilidad no solo para tu empresa, sino también para todos los empleados.

A medida que las organizaciones buscan formas de sortear las cambiantes prioridades, las expectativas cada vez más altas de los empleados y la incertidumbre económica, el aprendizaje siempre ayudará a los empleados a formarse y a desarrollarse para encarar mejor el futuro.



«La formación es clave para la capacidad de adaptación de tu negocio. Si inviertes en fomentar la curiosidad, el aprendizaje y la agilidad de tu plantilla, podrás recuperarte de los contratiempos, adaptarte al cambio y estar mejor preparado para lo que venga.»



**Cat Ward**  
Vicepresidenta de Jobs for the Future

# Agradecimientos

Queremos dar las gracias a todas las personas que han contribuido desinteresadamente con sus conocimientos, su información y su tiempo en el informe.

[Gogi Anand de LinkedIn](#)

[Jodi Atkinson de Deltek](#)

[Peter Attfield de Jardine Matheson](#)

[Josh Bersin de The Josh Bersin Company](#)

[Rajnish Borah de WNS Global Services](#)

[Devika Brij de Brij the Gap Consulting](#)

[Simon Brown de Novartis](#)

[Linda Jingfang Cai de LinkedIn](#)

[Nigel Dias de 3n Strategy y HRAnalytics Think Tank](#)

[David Faro de la National Restaurant Association](#)

[Anson Green de Tyson Foods](#)

[Sandra Humbles de Johnson & Johnson](#)

[Ysaira Jimenez de Opportunity@Work](#)

[Dani Johnson de RedThread](#)

[Crystal Lim-Lange de Forest Wolf](#)

[Christopher Lind de ChenMed](#)

[Johannes Lystbæk del Grupo LEGO](#)

[Benton McTaggart de Meritize](#)

[Ariel Mendes de Rock Content](#)

[Tiffany Poeppelman de LinkedIn](#)

[Lori Niles-Hofmann de NilesNolen](#)

[Jane Oates de WorkingNation](#)

[David Perring de Fosway Group](#)

[Rachel Richal de Buffalo Wild Wings](#)

[Andrew Saidu de Ubisoft International](#)

[Shreya Sarkar-Barney de Human Growth Capital, Inc.](#)

[Nikhil Shahane de TechnipFMC](#)

[Van Ton-Quinlivan de Futuro Health](#)

[Cat Ward de Jobs for the Future](#)

[Amy Williams de Austin International](#)

[Deborah Wilson de Shutterstock](#)

## Investigación y estadísticas

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

## Editorial y liderazgo de opinión

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

## Diseño y contenido

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

# Metodología

## El informe Workplace Learning Report 2023 de LinkedIn Learning

Encuestamos a 1.579 profesionales de la formación y de RR. HH. con responsabilidades de formación y con cierta influencia sobre las decisiones de presupuesto, así como a 722 empleados. Esta es la lista completa de países que encuestamos: EE. UU., Canadá, Brasil, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Austria, Suiza, Noruega, Finlandia, Suecia, Islandia, Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, India, Camboya, Indonesia, Singapur, Filipinas, Malasia, Myanmar, Tailandia y Hong Kong.

### Datos de la encuesta a directivos

LinkedIn encargó a YouGov encuestar a 2.929 ejecutivos con cargo directivo de todo el mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Francia, Alemania, Países Bajos, Italia, España, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Brasil, México, India, Singapur, Australia, China y Japón) de empresas con más de 1.000 empleados e ingresos anuales superiores a 250 millones de libras esterlinas entre el 27 de septiembre y el 19 de octubre de 2022. La encuesta se realizó online.

### Datos del informe Behavioral and Economic Graph de LinkedIn Learning

La información de Behavioral and Economic Graph de LinkedIn Learning para este informe se generó a partir de los miles de millones de datos creados por más de 800 millones de miembros de LinkedIn de todo el mundo.

**Datos de aptitudes demandadas:** las «aptitudes demandadas» se definen como las aptitudes más buscadas por las empresas/responsables de selección/anunciantes de empleo en los últimos 6 meses. Para determinar la demanda de una aptitud específica, consideramos las aptitudes que tenían los candidatos contratados en los últimos meses y las demandadas en las ofertas de empleo o durante el proceso de selección. El cálculo incluye los siguientes tres componentes: 1) Aptitudes de los miembros contratados recientemente. 2) Aptitudes de los miembros que han recibido mensajes InMail de responsables de contratación recientemente. 3) Aptitudes incluidas en ofertas de empleo de pago publicadas recientemente.

**Datos de aptitudes con mayor crecimiento:** este análisis estudia las aptitudes con mayor crecimiento entre los profesionales de la formación (en todo el mundo) entre el 1 de septiembre de 2021 y el 1 de septiembre de 2022. «Aptitudes con mayor crecimiento» son las aptitudes que han experimentado el mayor crecimiento interanual específicamente entre los profesionales de la formación. Una manera de interpretar estos resultados es ver las aptitudes en auge como las aptitudes importantes del presente, es decir, las que muchos miembros de una determinada población están desarrollando y añadiendo a sus perfiles.

**Datos sobre el futuro de las aptitudes:** para cada empleo, identificamos las aptitudes más importantes de cada año basándonos en el [catálogo de aptitudes de LinkedIn](#). La puntuación de similaridad entre dos años refleja tanto el solapamiento de aptitudes comunes entre los años como la importancia relativa de esas aptitudes para cada año. El grado de similitud entre dos aptitudes se calcula en función de la frecuencia con la que estas aparecen juntas en el perfil de un miembro de LinkedIn y los datos de otros miembros. Todos los datos representan la información total de los últimos 6 años. Las ocupaciones y los sectores disponibles pueden variar en función del país. Solo incluimos ocupaciones y sectores que cumplen el umbral mínimo de privacidad. Durante el año 2021, los datos utilizados representan solo las aptitudes incorporadas hasta noviembre de 2021. No representan el año completo.

**Datos del informe Global Talent Trends sobre movilidad interna:** todos los datos reflejan el total de la actividad de los miembros de LinkedIn con fecha de agosto de 2022. La «probabilidad de que el empleado medio permanezca en la empresa» se calcula a partir de datos del periodo transcurrido hasta el evento. Para este cálculo, se han tenido en cuenta los datos de empleo de los miembros activos que trabajan en empresas con más de 200 empleados y que se incorporaron después de 2013.

# Descubre cómo LinkedIn Learning puede ayudar a tu equipo

Ponte en contacto con nosotros para programar una demostración gratuita y averiguar cómo LinkedIn Learning puede ayudar a tus empleados a desarrollar las aptitudes oportunas, alcanzar objetivos y llegar muy lejos.

Contactar con ventas

Solicita una [demostración](#) o llama al 1-844-587-5735.



**LinkedIn**  Learning