



5.ª edición anual de LinkedIn Learning

Workplace Learning Report 2021

*El desarrollo de aptitudes en el nuevo
panorama laboral*

Contenido

<i>Introducción editorial</i>	4		
<i>10 principales conclusiones de este informe</i>	5		
<i>La respuesta a vuestras preguntas</i>	11		
La formación sigue siendo importante para la directiva	14		
Presupuestos en aumento y cada vez más enfocados a cursos online	17		
Encuestas a empleados para evaluar el impacto de la formación	20		
Lista de reproducción de 2020 sobre formación	22		
El talento como recurso renovable: recualificación y reciclaje de aptitudes en la era de la movilidad interna	25		
Las aptitudes estrella de 2021: la resiliencia y el dominio digital por delante de la creatividad	33		
Diversidad e inclusión: entornos de trabajo más equitativos gracias a la formación	38		
No te quedes atrás: el auge en las aptitudes de negocios, ventas, tecnología e ingeniería	42		
		¿Quieres meterte a la generación Z en el bolsillo? Dos mundos: desarrollo profesional	44
		El enfoque colectivo, garantía de implicación	47
		Test rápido: ¿Conoces realmente a tus gerentes?	49
		10 técnicas para fomentar la implicación en entornos híbridos	51
		Nueva perspectiva: formarse por una buena causa	55
		Reflexiones y consejos de expertos en la formación de todo el mundo	58
		<i>Agradecimientos</i>	62
		<i>Metodología</i>	63

¡Comencemos!



Introducción editorial

Miguel Ángel dijo una vez: «¿Cómo puedo hacer una escultura? Simplemente retirando del bloque de mármol todo lo que no es necesario». Así nos hemos sentido al preparar este informe. Los resultados de las encuestas, el análisis de datos de LinkedIn Learning y los testimonios de los clientes hablan por sí solos. Toda esta información te ayudará a promover la actitud #AlwaysBeLearning (#NuncaDejesDeAprender) en tu empresa y en todo el mundo.

Según el [informe del Foro Económico Mundial](#) publicado en octubre del año pasado, se espera que la rápida aceleración de la automatización, unida a la inestabilidad económica causada por la pandemia, altere la división del trabajo entre hombres y máquinas, lo cual pondrá fin a **85 millones de puestos de trabajo para crear 97 millones en 2025**. Esto puede traducirse en una gran oportunidad para el sector de la formación y los recursos humanos.

Se trata de una ocasión de oro para inculcar una verdadera cultura de formación continua, crear un ambiente de trabajo más equitativo e innovar como nunca. Todo esto coincide con la filosofía de LinkedIn: crear oportunidades económicas para los profesionales de todo el mundo.

Todo empieza por las aptitudes. Debemos ayudar a nuestros equipos a desarrollar programas que motiven a los empleados, gerentes y ejecutivos a crear juntos una cultura de aprendizaje que reconozca los conocimientos existentes y, al mismo tiempo, recompense a los empleados por adquirir las nuevas aptitudes necesarias.

Esta es la quinta edición del Workplace Learning Report (Informe sobre formación en el lugar de trabajo). A lo largo de estos años, hemos visto cómo la formación ha ganado terreno. Lo que antes era una disciplina relativamente nueva de recursos humanos es ahora una pieza fundamental para perfilar el nuevo panorama laboral. **La prueba de este punto de inflexión es que dos tercios (66 %) de los expertos en formación de todo el mundo señalan que su prioridad este año es reconstruir y replantearse su empresa.** Además, hemos visto un gran aumento en la implicación de los empleados en LinkedIn Learning. De 2019 a 2020, el número de usuarios empresariales se ha duplicado, y las horas de formación por usuario también han aumentado cerca del 58 %.

¡Ahí es nada!

[Leena Nair](#), directora de RR. HH. en Unilever, no pudo expresarlo mejor en nuestra [conferencia virtual](#) de octubre: «Es momento de plantearse grandes preguntas y propiciar el cambio. Para innovar y asumir riesgos hay que tener confianza. Es necesario decirse a uno mismo: **“sé cuál es mi función y puedo marcar la diferencia”**. Por eso nuestra principal recomendación es que lideres. No esperes a que alguien te diga que lo hagas. No te quedes de brazos cruzados y lidera. **Toma las riendas. Si no es ahora, ¿cuándo? Y si no somos nosotros, ¿entonces quién? Es nuestro momento. Vamos a cambiar las cosas.**»

En LinkedIn esperamos que la información, los consejos y los testimonios recopilados en este informe **te sirvan de inspiración para orientar tus programas formativos e impulsar el desarrollo de aptitudes en tu empresa.**



Amanda Van Nuys
Responsable de grupo, comunicaciones de marketing
LinkedIn Learning

10 principales conclusiones de este informe



1

La formación es estratégica como motor de cambio.

66 % 

de los expertos en formación señalan que las iniciativas de este año se centrarán en **reconstruir o reorganizar** su empresa

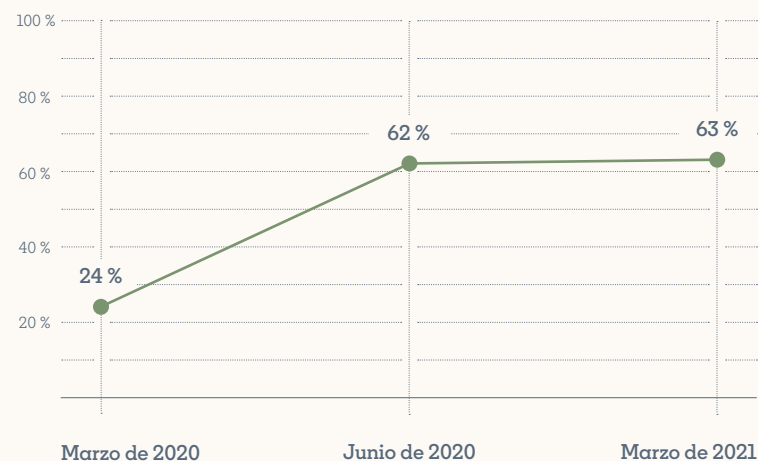
64 % 

de los expertos en todo el mundo cree que la formación ha pasado a ser imprescindible

2

La formación sigue siendo prioritaria para los directivos en 2021.

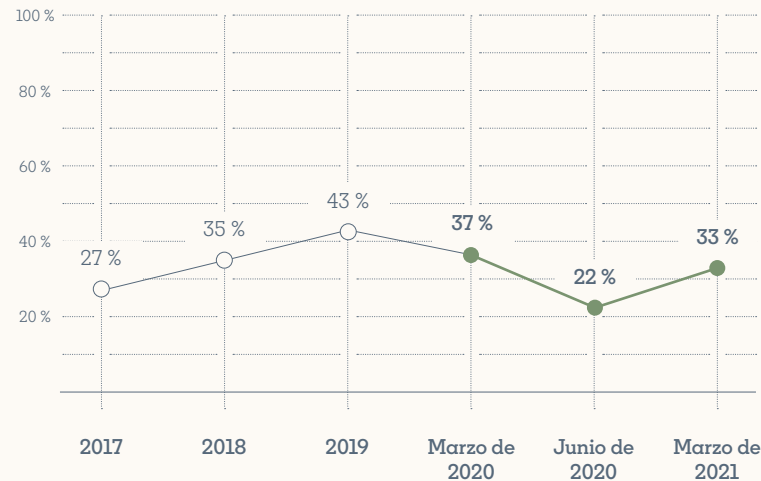
Porcentaje de expertos en todo el mundo que cree que la formación interesa a los directivos.



3

Gran recuperación: predicción de aumento de los presupuestos.

Porcentaje de expertos en formación que prevé un aumento del presupuesto



4

Empieza por ti. Los expertos en formación también deben invertir en ellos.

Echa un vistazo a los cursos gratis más populares entre los expertos del sector y únete al [LinkedIn Learning Course Club](#) (disponible solo en inglés) para recibir una lista de los nuevos cursos disponibles gratis cada trimestre¹

1. Metodologías de aprendizaje: Gamificación

de Manel Rives

2. Metodologías para educación y tecnología

de Fran Moreno

3. Transformación digital: El rol de recursos humanos

de Lorena Díaz Quijano

4. Recursos humanos estratégicos

de Unai Vicente

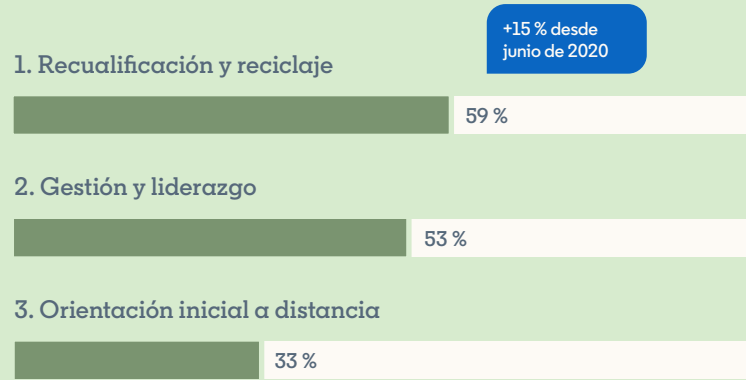
5. Gestión de equipos remotos

de Bob McGannon y Francisco Rábano

5

La prioridad es reciclar y perfeccionar aptitudes.

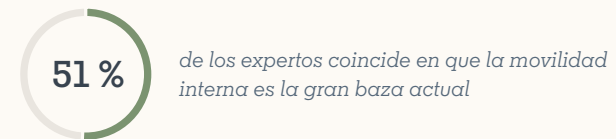
Las tres áreas principales en las que se centran los programas de formación en 2021, en este orden:



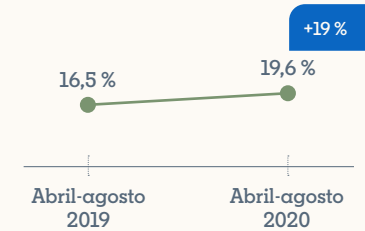
Porcentaje de expertos en formación que ha identificado estos programas como una prioridad para 2021

6

La mayoría de expertos coincide en que la movilidad interna es la apuesta actual.

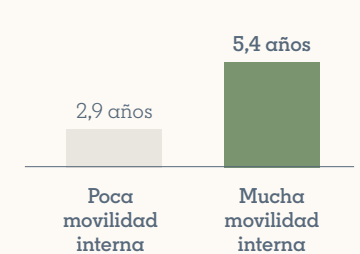


La pandemia ha aumentado la tasa de contrataciones internas.



Tasas de movilidad interna (porcentaje de cambios de empleo dentro de la misma empresa)

Los empleados se quedan el doble de tiempo.



Permanencia media en el puesto en empresas con poca o mucha movilidad interna (cuartil superior e inferior)



7

Comienza la era de la resiliencia y el dominio digital.

En todos los países incluidos en la encuesta, los expertos en formación clasifican la resiliencia y el dominio digital como las dos aptitudes más importantes.

8

La formación está creando lugares de trabajo más diversos, inclusivos y equitativos.

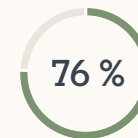
Casi dos tercios (64 %) de los expertos en formación del mundo, y casi tres cuartos (73 %) en Norteamérica, indican que los programas de diversidad e inclusión son ahora prioritarios para la directiva.



9

La generación Z se centra en su crecimiento profesional.

La generación Z ha visto un **50 % más de horas** de contenido formativo en 2020 respecto a 2019.



76 % de los empleados de la generación Z cree que la formación es clave para avanzar profesionalmente

10

Aprender en compañía aumenta la motivación.

Los empleados que usan funcionalidades colaborativas, como la sección de preguntas, la posibilidad de compartir cursos y los grupos de aprendizaje, consumen **30 veces más horas** de contenido formativo que el resto.

La respuesta a vuestras preguntas

*Hace unos meses, pedimos a los expertos en formación del grupo **L&D Connect** de LinkedIn Learning que compartieran las principales preguntas en torno a sus programas formativos de 2021. Enseguida hubo publicaciones muy interesantes.*

«¿Cómo aprenden y se desarrollan los propios expertos en formación? ¿Cómo progresan?»

Irina Ketkin

Fundadora y asesora de formación en Learning Adventures (Sofía, Rumanía)

A nosotros también nos despertaba curiosidad, así que pedimos a nuestro equipo que analizara los datos de LinkedIn Learning. **En la página 23** encontrarás lo que están aprendiendo tus compañeros del sector para mejorar sus conocimientos. Además, hace poco publicamos **El manual de los pioneros en formación**, que también podría resultarte interesante.

«¿Cómo evalúas el impacto de la formación en la facturación de la empresa?»

Alessandro Alessandrini

Responsable de la política de compra/producción en Airbus (Hamburgo, Alemania)

Esta siempre ha sido una cuestión complicada. **En la página 20** descubrirás cómo los expertos del sector evalúan el impacto de la formación.

Con el cambio al teletrabajo, ¿cómo podemos apoyar a los empleados que se sienten menos cómodos con el mundo digital?

Joshua Egan

Responsable de formación y desarrollo en Anglicare WA (Perth, Australia)



Este es el comentario que recibió más recomendaciones. Resulta que la transformación digital es una de las principales prioridades en Australia y se encuentra entre las dos principales prioridades en otras zonas del mundo donde llevamos a cabo la encuesta.

Encontrarás más información en la página 35.

«¿Cómo acompañar, formar y orientar a empleados de todos los niveles para convertirlos en aliados que fomenten la inclusión?»

Rochelle Livingstone

Instructora y diseñadora de formación en Upskill Digital (Londres, Inglaterra)

Esto también es una prioridad para LinkedIn Learning. No solo hemos desbloqueado muchos cursos relacionados con la diversidad y la inclusión, sino que también hemos añadido varias preguntas sobre el tema en la última edición de nuestra encuesta sobre formación en el lugar de trabajo. **Encontrarás más información en la página 39.**

«¿Cómo pueden los empleados menos cualificados encontrar empleo después de la pandemia en un mundo donde quizá ya no sean necesarios? ¿Estarán preparadas las empresas para recualificar a su personal ahora que se espera que desaparezcan muchos puestos orientados a los servicios? Si el gobierno no está dispuesto o no puede ofrecer formación a los afectados, ¿las empresas se encargarán de suplir estas carencias por el bien de la sociedad (y por tanto de ellas mismas)?»

Tracy Cote

Responsable de personal en Zenefits (San Francisco, EE. UU.)

Esta es una de las preguntas más importantes que se plantean las empresas en esta nueva década. **En la página 37 te contamos nuestra opinión sobre quién abordará la brecha digital.** (Pista: tanto las empresas como los gobiernos tendrán un papel en esto).

Estado del sector de la formación



La formación sigue siendo importante para la directiva

«2020 ha sido un año marcado por grandes retos, pero también por grandes oportunidades. De hecho, la formación ha pasado a un primer plano. Es el foco de atención. Tenemos un mundo de oportunidades por delante», explicó **Kevin Delaney**, vicepresidente de formación y desarrollo de LinkedIn, durante el discurso inaugural de la **conferencia virtual de LinkedIn Learning** en octubre del año pasado. «La gente se ha dado cuenta de que la formación no solo es deseable, sino imprescindible para triunfar profesionalmente. En este mundo en constante cambio, no podemos quedarnos atrás. La formación es la respuesta a muchos de los retos que se nos plantean.

Kevin describió muy bien el cambio sin precedentes que vivió el sector de la formación en 2020. Tal y como indicamos en el **informe «Leading with Learning» (Cómo liderar con la formación)** (junio de 2020), las horas de aprendizaje se han disparado, los expertos por fin han captado la atención de la directiva y el apoyo de los ejecutivos nunca ha sido tan firme. Son grandes noticias para los responsables de la formación en todo el mundo, pero nos surge la siguiente pregunta: ¿el auge de la formación en 2020 es un fenómeno pasajero o un cambio de rumbo?



Más que una moda pasajera: la formación ha llegado para quedarse.

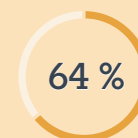
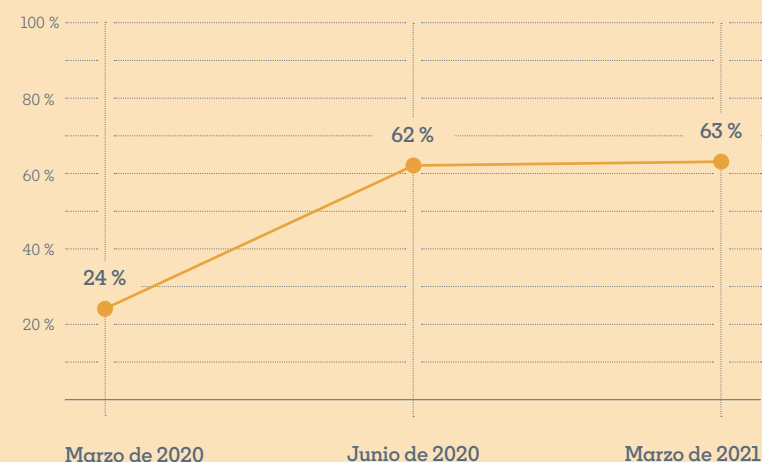
Parece mentira lo mucho que puede cambiar un sector en tan solo 12 meses. En el **Workplace Learning Report** de marzo de 2020 (Informe sobre formación en el lugar de trabajo), determinamos que «solo un 27 % de los profesionales dice que sus consejeros delegados fomenta activamente la formación». Sabemos que cuando la directiva promueve la formación, los empleados se implican más y obtienen mejores resultados.

Pero entonces llegó la pandemia, y los directivos *realmente* se dieron cuenta de los efectos positivos que puede tener la formación. En tiempo récord, los responsables se movilizaron para desarrollar programas de formación que ayudaran a los empleados a ser productivos desde casa. De ahí que el 64 % de los expertos en todo el mundo crea que la crisis sanitaria haya sido un trampolín para la formación.

«No hay una fórmula única para obtener el apoyo de la directiva, sino que debe seguirse una estrategia personalizada», explica **Naphtali Bryant**, director de desarrollo y formación en Netflix. Colaboró con los ejecutivos y sus socios de RR. HH. para determinar los tres comportamientos más eficaces a la hora de liderar en un entorno virtual. Después recurrió a la formación online híbrida para impartir cursos antes y después del trabajo. Esta estrategia a medida llegó a otros departamentos de la empresa. Durante seis semanas, 188 gerentes participaron en una conversación de una hora que resultó ser muy productiva.

La formación sigue siendo prioritaria para los directivos en 2021.

Porcentaje de expertos en todo el mundo que cree que la formación interesa a los directivos



Porcentaje de expertos que coincide en que la formación ha pasado de ser «deseable» a ser «imprescindible» en 2021

Avient se aseguró el apoyo de la directiva para llevar a cabo la campaña «Un mes de formación» en mayo, que tuvo una acogida sin precedentes. El equipo ejecutivo envió un email para explicar el objetivo de la campaña a los empleados y pedirles que hicieran al menos un curso antes de finales de mayo. Los expertos en formación tomaron el testigo de las comunicaciones y publicaron temas y otras sugerencias de cursos dos veces por semana a través de emails y publicaciones en la intranet. ¡Y funcionó! Durante la campaña, la activación de licencias de LinkedIn Learning aumentó del 40 al 95 %, y la participación llegó al 95 % (y sigue sin perder fuelle).

«Nos alegra que la directiva se haya volcado tanto en esta iniciativa y nos haya permitido mostrar lo que hacemos entre bastidores», explica **Renita Jefferson**, responsable sénior de RR. HH. en Avient (Cleveland, Ohio).

Casi dos tercios de los expertos dicen tener voz y voto en la directiva.

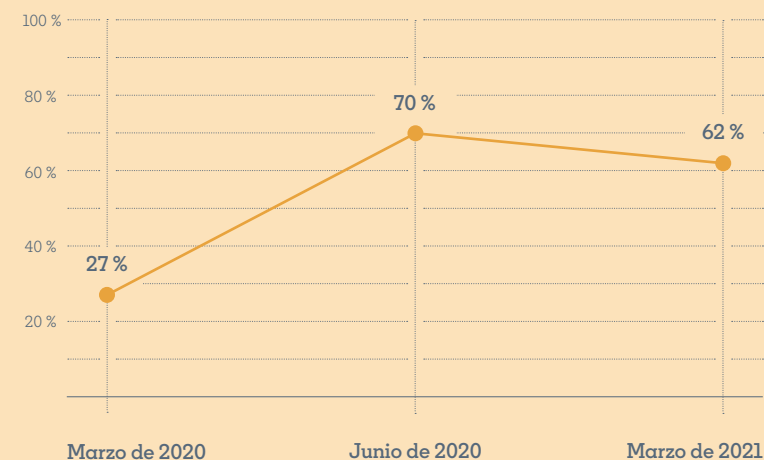
¿Qué lugar ocupa la formación hoy? Nos alegra que casi dos tercios (63 %) de los expertos en formación hayan señalado tener capacidad de influencia en la directiva, casi el mismo porcentaje que en junio del año pasado (62 %) y un gran aumento (39 %) respecto a principios de 2020. El avance ha sido asombroso en tan solo un año.

En conjunto, estos datos nos muestran que los responsables de la formación han logrado reforzar la importancia del desarrollo profesional y demostrar el valor de sus programas.

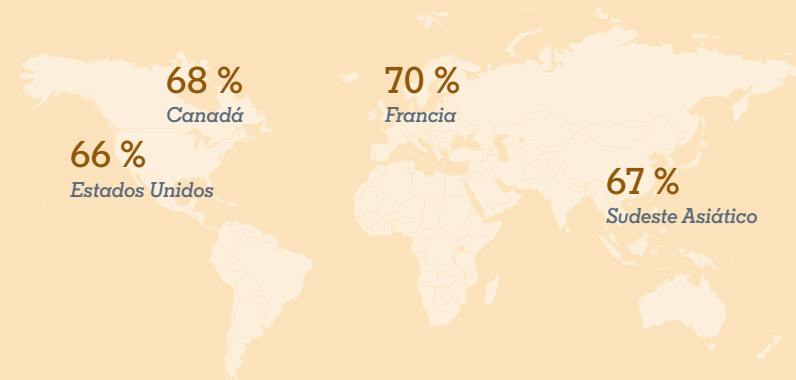
Aunque ha habido una disminución del 8 % en el apoyo de los consejeros delegados (del 70 % en junio de 2020 al 62 % en marzo de 2021), sigue siendo más alto que en marzo de 2020 (con solo un 27 %). Pero ahí no acaba la cosa. En muchos lugares del mundo, los expertos en formación indicaron que el apoyo de la directiva estaba al mismo nivel que en junio de 2020, incluyendo EE. UU., el Sudeste Asiático, Canadá y Francia. ■

Los consejeros delegados siguen dando prioridad a la formación en sus empresas

Porcentaje de expertos en formación que coincide en que los consejeros delegados promueven activamente la formación



Porcentaje de expertos en formación en estos países que coincide en que los consejeros delegados promueven activamente la formación

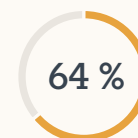


Presupuestos en aumento y cada vez más enfocados a cursos online

Buena recuperación de los presupuestos en 2021, que se prevé que vuelvan a niveles anteriores a la pandemia.

Aunque la atención de la directiva es un factor importante para impulsar los programas formativos, no llegarán lejos sin presupuesto. Esto es más cierto si cabe este año, ya que han aumentado las expectativas en la formación y las empresas probablemente tengan que afrontar más interrupciones del negocio.

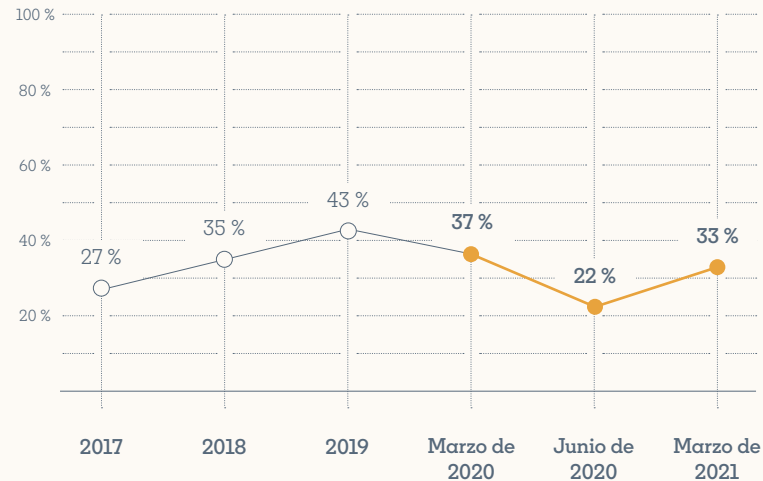
A principios de 2020, un 37 % de los expertos en formación esperaba que su presupuesto aumentara, mientras que la cifra cayó al 22 % al preguntarles de nuevo a mediados de año. En esos momentos, había mucha incertidumbre por la crisis sanitaria (sobre todo a nivel económico), lo cual provocó que muchas empresas congelaran presupuestos y mirasen con lupa el gasto. Ahora que nos hemos acostumbrado al nuevo modelo laboral, el aumento de los presupuestos para formación ha vuelto a niveles anteriores a la pandemia: el 33 % de los expertos espera que su presupuesto aumente y solo un 19 % cree que disminuirá. No pierdas de vista la India, donde se espera que más de dos tercios de los presupuestos aumenten este año.



Porcentaje de expertos en formación de la **India** que espera que su presupuesto aumente en 2021

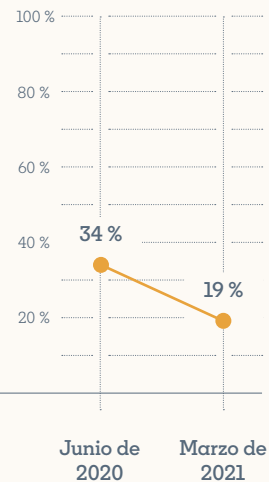
El número de expertos en formación que espera que aumente el presupuesto a niveles previos a la pandemia

Porcentaje de expertos en todo el mundo que espera que su presupuesto aumente



Muchos menos expertos esperan que sus presupuestos disminuyan este año con respecto al anterior

Porcentaje de expertos en todo el mundo que espera que su presupuesto disminuya



La formación híbrida ha llegado para quedarse: menos cursos presenciales y más cursos online.

Los entornos de trabajo híbridos, es decir, aquellos que tienen una parte de la plantilla en la oficina y otra teletrabajando, serán la nueva norma al menos a corto plazo. En los últimos seis meses, muchas empresas anunciaron que seguirán funcionando completamente a distancia, mientras que otras, como LinkedIn, ofrecerán a los empleados la flexibilidad de trabajar desde casa o en la oficina.

Esto significa que el cambio de formación presencial a la **formación online híbrida** (una mezcla entre cursos virtuales impartidos por instructores y cursos online) ha llegado para quedarse.

«La formación online bien planteada puede tener un mayor nivel de alcance, accesibilidad y contenido que un programa de formación presencial. Buscábamos una solución que nos abriera nuevas puertas y nos ayudara a dar a todos los empleados la posibilidad de aprender», señala **Samit Deb**, director de RR. HH. en Airtel (India).

En cuanto al presupuesto, desde antes de la pandemia la tendencia ya era dejar atrás la formación presencial, ya que suele ser la partida más cara en los presupuestos de formación, y apostar por la formación online.



A principios de 2020, el 38 % de los expertos esperaba destinar menos presupuesto a la formación presencial y el 57 % esperaba gastar más en formación online. Hoy esas cifras se han disparado: el 73 % de los expertos espera destinar menos presupuesto a la formación presencial y el 79 % espera gastar más en formación online.

Casi todas las empresas seguirán quitando presupuesto a la formación presencial a favor de los cursos online

Porcentaje de expertos en formación que espera que la inversión en estos tipos de formación cambie

● 2020 ● 2021



Los expertos en formación tienen todo lo necesario (posición estratégica en la empresa, apoyo de la directiva, presupuesto y recursos de formación online) para triunfar como nunca este año. ¡Que no decaiga! ■

Encuestas a empleados para evaluar el impacto de la formación

Cuantificar el valor de la formación no es tarea fácil

Para evaluar el éxito de tus iniciativas e identificar áreas de mejora, los responsables de formación suelen guiarse por una gran variedad de indicadores. Este año las encuestas a empleados vuelven a ser el principal referente, si bien algunos datos cuantitativos están ganando terreno. Por ejemplo, el número de empleados que usan con frecuencia las soluciones de formación online o el número de cursos finalizados.

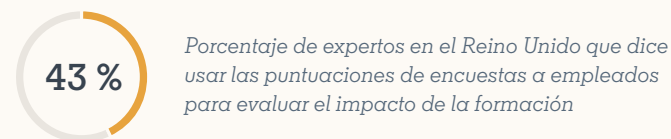


Las encuestas a empleados se suman a la ecuación

Lo que más nos ha sorprendido es que, en tan solo un año, las encuestas de opinión a empleados hayan subido 11 puntos a la hora de evaluar el impacto de la formación. Este año, muchas empresas han dependido por completo del teletrabajo o han tenido que pasarse a nuevos entornos híbridos, así que parece lógico que quieran informarse sobre cómo se sienten los empleados y cuáles son sus necesidades. En todo el mundo, el 27 % de los expertos en formación dice usar herramientas de sondeo para evaluar la eficacia de sus programas. En el Reino Unido, la cifra es aún más impresionante: un 43 % de los encuestados las usa para conocer el nivel de satisfacción de sus empleados con respecto a sus programas formativos.

Jacqueline Gay, responsable de formación en TomTom (Ámsterdam), **nos contó** que su equipo dedica mucho tiempo a escuchar. «Hablamos más con nuestros clientes internos sobre lo que quieren aprender y el mejor formato para hacerlo. Participamos en las reuniones virtuales de nuestros desarrolladores cada semana y usamos las encuestas de **Glint** para identificar áreas de mejora, como nuestras herramientas de colaboración. De esta forma, podemos ofrecer a nuestros empleados una solución adecuada, sin dar por hecho lo que les conviene».

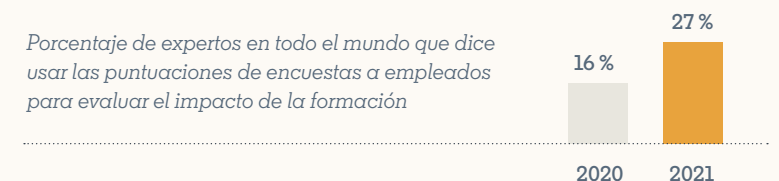
Una cosa está clara: evaluar el valor que aporta el aprendizaje a las empresas será un factor muy importante para que los expertos en formación sigan teniendo el apoyo de la directiva. ■



10 formas principales de evaluar los resultados de la formación, en este orden:

- 1 Comentarios de los empleados que hacen cursos online
- 2 Satisfacción de los empleados con respecto a los cursos online
- 3 El número de empleados que interactúa con contenido formativo a menudo
- 4 Puntuaciones de encuestas sobre implicación
- 5 Opiniones sobre los cambios que pretende conseguir la formación
- 6 Número de cursos online finalizados
- 7 Aumento en el número de aptitudes que desarrollan los empleados
- 8 Comparación de los indicadores de la empresa/departamento/equipo (acuerdos cerrados, satisfacción del cliente) antes y después de la formación
- 9 Tiempo ahorrado/aumento de la productividad
- 10 Capacidad para retener personal en la empresa

Cada vez más, los expertos usan las encuestas a empleados para recopilar opiniones y valoraciones de satisfacción



Lista de reproducción de los expertos en formación en 2020

Saca tiempo para aprender en 2021

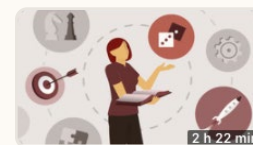
Cuando uno se vuelca tanto en ayudar a los demás a aprender, a veces deja a un lado su propia formación.

Haz que 2021 sea el año que te dedicas a ti y deja que **Pamay Bassey**, directora de formación y diversidad en Kraft Heinz, sea tu inspiración. Ella se comprometió a aprender algo nuevo cada día durante un año.

«Proponerse un nuevo hábito tiene mucho valor, aunque empieces por unos minutos al día», explica en [una publicación de LinkedIn](#). «Y lo mejor es que la ilusión aumenta cuando los demás se suman a tu reto y comparten lo que están aprendiendo. Esto fomenta una cultura muy interesante de formación, compañerismo y curiosidad».

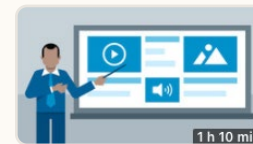
Los 5 cursos más populares entre expertos en formación en 2020

Echa un vistazo a estos cursos desbloqueados e insíbete en el [LinkedIn Learning Course Club](#) (disponible solo en inglés) para recibir una lista con los nuevos cursos disponibles gratis cada trimestre.¹



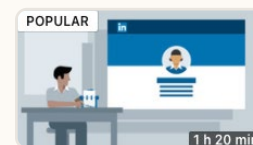
[Metodologías de aprendizaje: Gamificación](#)

de Manel Rives



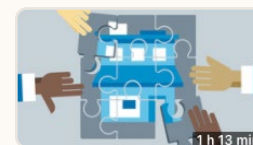
[Metodologías para educación y tecnología](#)

de Fran Moreno



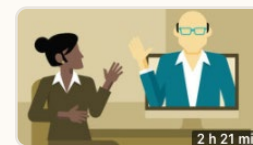
[Transformación digital: El rol de recursos humanos](#)

de Lorena Díaz Quijano



[Recursos humanos estratégicos](#)

de Unai Vicente



[Gestión de equipos remotos](#)

de Bob McGannon y Francisco Rábano

¿Qué quieren aprender tus colegas del sector este año?

Hemos preguntado a otros colegas del grupo L&D Connect en LinkedIn qué les gustaría aprender este año. Las respuestas están incluidas en este informe para animarte a seguir progresando. Gracias a Sonia, Mike y Diana por compartir sus objetivos de aprendizaje con nosotros.

«Análisis de personal, visualización de datos, escritura creativa y optimización de búsquedas».

Sonia Malik
Responsable de alianzas en IBM Training and Skills (Boston, Massachusetts)

«El coaching. Creo que el mayor reto en 2021 será el bienestar, es decir, problemas relacionados con la salud mental, el estrés, la ansiedad y la soledad. l Los responsables y gerentes tendrán que prepararse para orientar y apoyar a sus equipos durante el próximo año y ser capaces de adaptarse, porque seguramente no será fácil». il

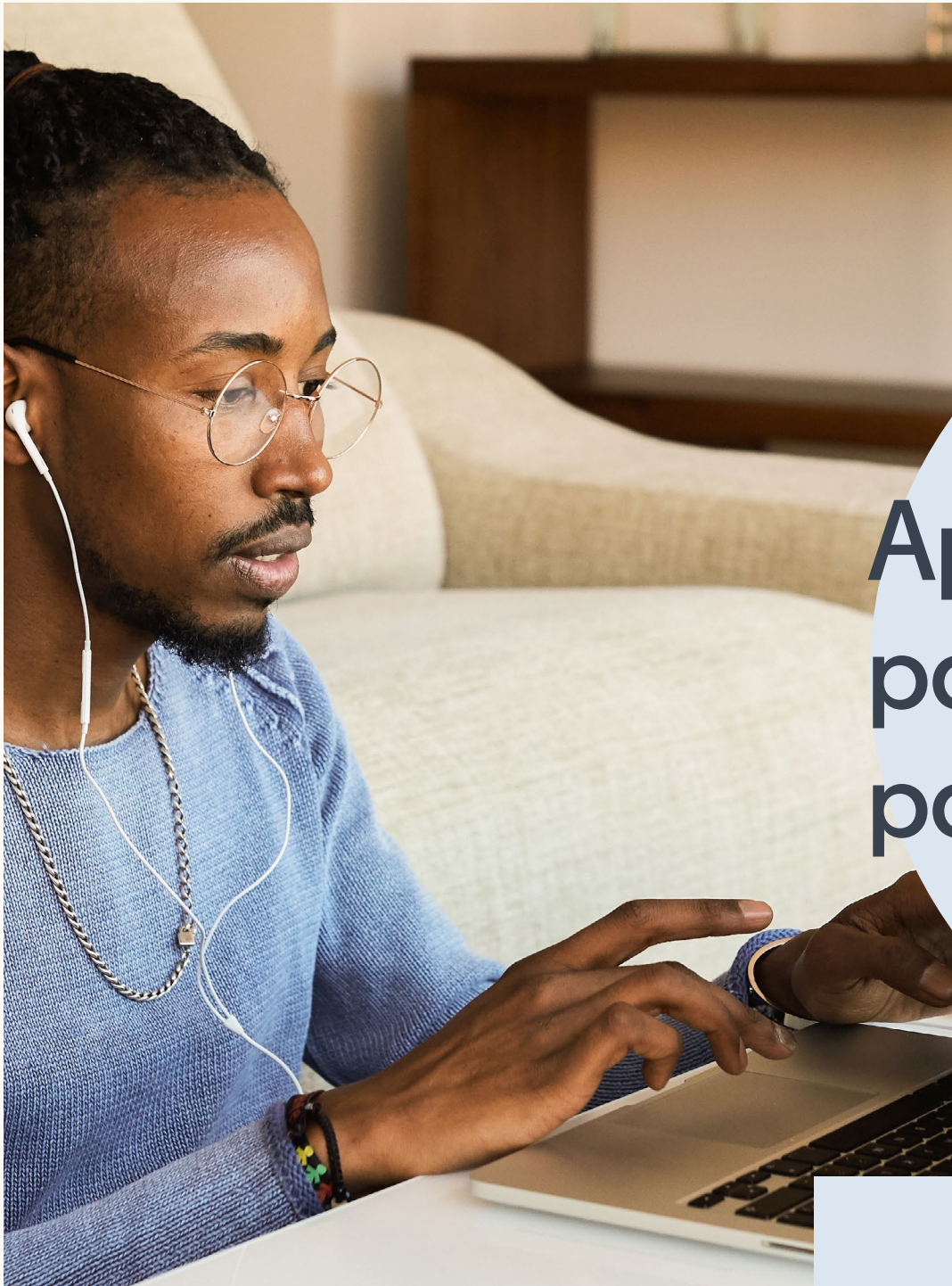
Mike Bedford
Responsable de bienestar y desarrollo de personal en Education and Skills Funding Agency (Leeds, Reino Unido)

«Gestión y liderazgo en un entorno de trabajo híbrido, liderazgo resiliente y seguridad psicológica».

Diana Antwiwaa Amoako
Responsable de consultoría, Ideas & Update (Ghana)

Ahora te toca a ti. ¿Cuál es tu lista de reproducción de formación para este año?

Comparte tus objetivos de aprendizaje y contenido interesante con compañeros de todo el mundo en el grupo [L&D Connect](#) de LinkedIn, la comunidad oficial de LinkedIn Learning. ■



Aptitudes para el nuevo panorama laboral

El talento como recurso renovable: recualificación y reciclaje de aptitudes en la era de la movilidad interna

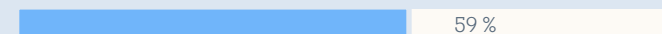
Siéntate antes de seguir leyendo. Según el [informe del Foro Económico Mundial](#) publicado en octubre del año pasado, se espera que la rápida aceleración de la automatización, unida a la inestabilidad económica causada por la pandemia, altere la división del trabajo entre hombres y máquinas, lo cual pondrá fin a 85 millones de puestos de trabajo para crear 97 millones en 2025.

Algunas de las empresas más grandes del mundo vieron venir este cambio hace años e invirtieron millones en preparar a sus empleados «para el futuro», enseñándoles los conocimientos necesarios para afrontar el nuevo mercado laboral. Por mencionar algunos casos, JPMorgan Chase sumó nada más y nada menos que [350 millones de dólares](#) a su plan de 250 millones de dólares para desarrollar las aptitudes de su personal. Amazon está invirtiendo más de [700 millones de dólares](#) para recualificar a sus empleados. Y PwC va a invertir [3.000 millones de dólares](#) en formar a sus 275.000 empleados en los próximos tres y cuatro años. El lema del programa es «Mundo nuevo, aptitudes nuevas».

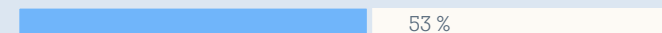
Las tres áreas principales en las que se centran los programas de formación en 2021 son:

Porcentaje de expertos en formación que ha identificado estos programas como una prioridad para 2021

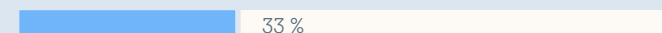
1. Recualificación y reciclaje



2. Gestión y liderazgo



3. Orientación inicial a distancia





Infineon está enseñando conocimientos digitales a sus empleados de fábrica. **Jessica Richter**, directora sénior de desarrollo de liderazgo y personal en Infineon: «En lo que respecta a las aptitudes digitales, no podemos dejar a nadie atrás en ningún país. — Tenemos en cuenta desde la producción hasta la oficina». Por eso Infineon ha dado acceso a todo su personal, incluidos más de 31.000 empleados de fábrica. Al ofrecer espacios dedicados a la formación y trabajar en estrecha colaboración con los gerentes, Infineon ayuda a toda su plantilla a aprender y progresar.

[Leer más](#)

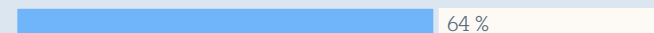
A día de hoy no solo las grandes empresas apuestan por los conocimientos. Hemos preguntado a expertos de todo el mundo por el principal objetivo de sus programas formativos en 2021, y su máxima prioridad (el 59 %) es la recualificación y el reciclaje de aptitudes, lo cual supone un aumento del 15 % respecto a junio de 2020.

Un dato curioso es que los expertos en formación en pequeñas empresas le daban mayor importancia (64 %) que las grandes empresas (56 %). Esto podría deberse a que muchas de las grandes empresas ya cuentan con programas sólidos.

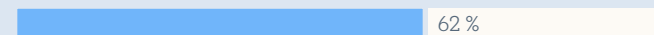
Más expertos de pequeñas y medianas empresas prevén perfeccionar y reciclar las aptitudes de sus empleados este año

Porcentaje de expertos en formación en empresas de todos los tamaños en todo el mundo que indicó que el objetivo de sus programas formativos en 2021 era la recualificación y el reciclaje de aptitudes

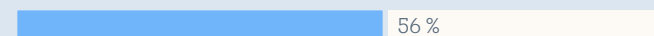
Pequeñas empresas



Medianas empresas



Grandes empresas



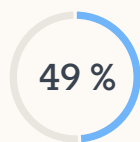
¿Cuál es el secreto para el desarrollo de aptitudes?

Los gerentes.

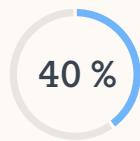
Los programas de recualificación y reciclaje de aptitudes son relativamente nuevos para la mayoría de los equipos de personal, y no existe una fórmula para planificarlos, conseguir los recursos necesarios y ponerlos en marcha. Como profesionales de la formación, estamos descubriendo juntos este nuevo panorama laboral. Por eso queríamos explorar algunas de las técnicas que se están usando para promover el desarrollo de aptitudes.

Hemos observado que casi la mitad (49 %) de los expertos en formación colaboran con los responsables de personal para impulsar la interacción y el desarrollo de aptitudes. Esto parece lógico, ya que los gerentes son responsables del desempeño y el progreso de sus equipos. Concretamente, los clientes nos

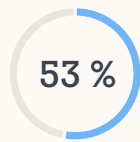
dicen que se están centrando en la formación de sus gerentes para que puedan tener conversaciones más constructivas sobre las perspectivas profesionales de sus equipos. Aún queda camino por recorrer. Solo el 40 % de los empleados indica que sus gerentes los han animado a adquirir nuevas aptitudes en los últimos seis meses, a pesar de que más de la mitad (el 53 %) se sienten apoyados en sus objetivos profesionales.



de los expertos en formación colabora con los gerentes para impulsar la interacción y el desarrollo de aptitudes



de los empleados dice que sus gerentes los animan a desarrollar una aptitud nueva

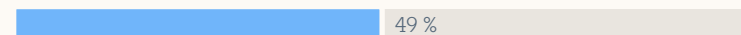


de los empleados señala que su jefe apoya sus objetivos profesionales

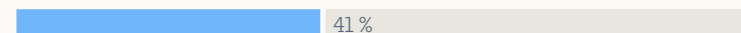
Ya sea movilizando a los gerentes o recopilando datos de uso, existe una gran variedad de herramientas para fomentar el desarrollo de aptitudes

Porcentaje de expertos en formación que ha indicado que usa estas técnicas para reciclar y perfeccionar las aptitudes de sus empleados

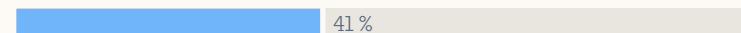
Implicar a los gerentes para animar a los empleados a formarse



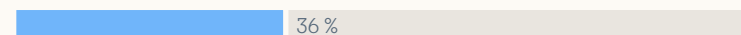
Usar herramientas y datos internos para identificar carencias de aptitudes



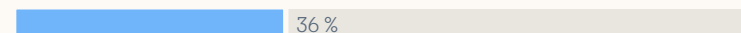
Crear itinerarios con recomendaciones de cursos y las aptitudes necesarias



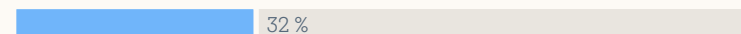
Recopilar comentarios para identificar las aptitudes a reforzar o los cursos que recomendar



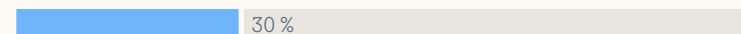
Trabajar mano a mano con la directiva para coordinar los programas formativos con la estrategia empresarial frente a la pandemia



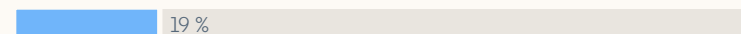
Colaborar con técnicos de selección y departamentos de RR. HH. para determinar las aptitudes necesarias en la planificación de personal



Hacer evaluaciones para confirmar el nivel de conocimientos actual



Usar herramientas y datos externos para identificar carencias de aptitudes en el sector



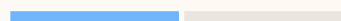
Crear programas de perfeccionamiento de aptitudes a gran escala para dar respuesta a las vacantes nuevas o difíciles de cubrir



En 2021, no des la espalda a la movilidad interna

Seguro que últimamente has oído hablar mucho de la movilidad interna. ¿Pero en qué consiste exactamente? En pocas palabras, es cuando un profesional cambia de empleo dentro de la misma empresa. Más de la mitad (51 %) de los expertos en todo el mundo señala que la movilidad interna es aún más importante desde el inicio de la pandemia; una tendencia que se ha reflejado en los datos de LinkedIn. Hemos observado un aumento considerable en la movilidad interna: de abril a agosto de 2020, la tasa de contratación interna creció un 20 % más que durante el mismo periodo del año anterior. Se trata de una tendencia mundial, con Alemania a la cabeza, donde los programas de formación ponen especial énfasis en la transformación digital.

51 %



de los expertos coincide en que la movilidad interna es la gran baza actual

13 %



de los expertos dice que los programas de movilidad interna se enfocan en una persona o equipo

La mayoría de empresas no tiene un departamento de movilidad interna ni una persona designada. Eso nos indica que se trata de una responsabilidad compartida entre distintas funciones. Sin embargo, los equipos de formación ya desempeñan un papel esencial en las iniciativas de movilidad interna. Más de un tercio de los expertos en todo el mundo (39 %) dicen encargarse de ayudar a los directivos a identificar carencias actuales y futuras de aptitudes, a desarrollar herramientas que fomenten los programas de movilidad interna (33 %) y a identificar aptitudes adyacentes (31 %) — conjuntos de aptitudes relacionadas con las nuevas que quiere desarrollar la empresa.

Con el programa «Future of Work», Nationwide apuesta por la formación para preparar a los empleados de cara al futuro digital

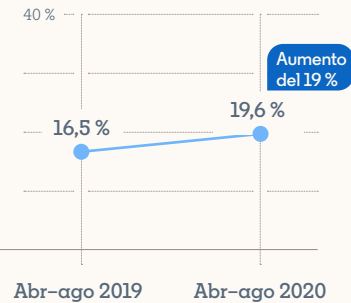


En enero de 2020, Nationwide asumió un gran compromiso con sus empleados apostando por la formación. Una inversión de 160 millones de dólares en la iniciativa **Future of Work ha traído consigo ventajas e incentivos**. Además, han puesto en marcha un programa de cinco años para desarrollar y reciclar las aptitudes de 28.000 empleados en Estados Unidos mediante planes de estudio personalizados. El objetivo era ayudar a los empleados a explorar nuevos cursos centrados en las aptitudes del futuro y descubrir las oportunidades profesionales a su alcance, al tiempo que se preparan para los cambios tecnológicos que afectan a todos los sectores.

Gale King, directora administrativa de Nationwide, explica: «Invertimos en desarrollo profesional para asegurarnos de que todos nuestros empleados tengan las aptitudes que creemos serán necesarias para el futuro. Esto incluye el dominio digital y las competencias del futuro (liderazgo, innovación y capacidad de adaptación). Cada empleado podrá dedicar 8 horas al año a su desarrollo como parte de un plan de formación dividido por niveles».

La pandemia ha aumentado la tasa de contrataciones internas

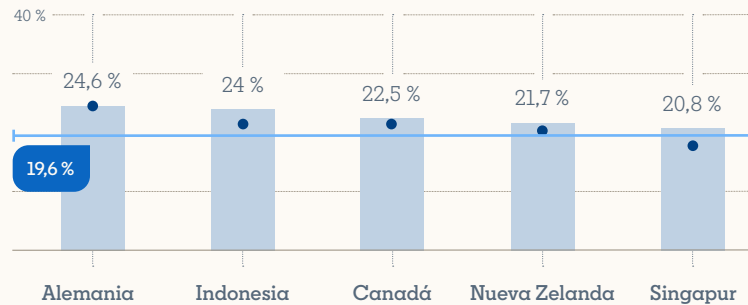
Tasas de movilidad interna (porcentaje de cambios de empleo dentro de la misma empresa)



Países con las mayores tasas de movilidad interna desde la pandemia

Porcentaje de las tasas de movilidad internas (abril-agosto 2020)

— Promedio global ● 5 años de media



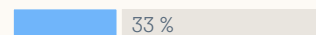
La formación es una pieza clave de los programas de movilidad interna

Porcentaje de expertos en todo el mundo que realiza estas tareas como parte de los programas de movilidad interna de la empresa

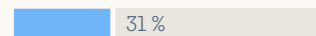
Ayuda a identificar carencias de aptitudes



Crea herramientas de movilidad interna



Ayuda a identificar aptitudes adyacentes



«Queremos que las personas se den cuenta de que desarrollar estas aptitudes, sobre todo en el ámbito digital, es tan importante como dominar las responsabilidades propias de sus puestos», explica **Tishia Damschroder**, vicepresidenta asociada de desarrollo y formación empresariales en Nationwide.

Para ayudar a los empleados a tener control sobre su aprendizaje, su equipo ofrece una selección de recursos asociados a cada aptitud clave, al tiempo que permite una experiencia de autoformación más flexible. «Nos alegra mucho la acogida que ha tenido entre los empleados», dice Tishia. «Muchos están superando las ocho horas. Algunos completaron la formación en la primera semana y enseguida pidieron más».

Laura Mierzejewski, directora de excelencia formativa, coincide: «Los empleados me han contado que en cuanto empezaron a usar **LinkedIn Learning**, descubrieron todo un mundo de contenido que va mucho más allá de lo que habíamos preparado para Future of Work».

Rebecca Schoepfer, vicepresidenta sénior de eficacia organizativa y de personal en Nationwide, está encantada con la acogida que ha tenido el programa Future of Work entre los empleados. «Future of Work ha creado una cultura de formación continua, y los empleados están aprovechando el potencial para desarrollar las aptitudes necesarias en un mundo en constante cambio».

[Leer más](#)

Los empleados sin aptitudes a priori adyacentes dan el salto a cargos emergentes

Suele creerse que los empleados cuyas habilidades se solapan con las de otras funciones (las aptitudes adyacentes) tienen más facilidad para cambiar de puesto. Sin embargo, hemos observado que esto no es del todo cierto. Un análisis del equipo de ciencia de datos de LinkedIn realizado para el Foro Económico Mundial reveló que muchos empleados que han pasado a ocupar puestos emergentes en los últimos cinco años procedían de un cargo totalmente distinto. Por ejemplo, la mitad de los empleados que cambiaron a puestos de ciencia de datos o inteligencia artificial venían de sectores sin ninguna relación. Esto es especialmente cierto en los puestos de ingeniería (67%), contenido (72%) y ventas (75%). Y aún más interesante: las diferencias más significativas en los perfiles se refieren al análisis de datos y la inteligencia artificial, ya que la mitad de las personas que hicieron la transición a estos ámbitos tenían aptitudes bastante dispares.

¿Qué conclusiones extraemos de esto? Que los empleados son mucho más capaces de adquirir nuevas aptitudes para asumir puestos de lo que suele pensarse. Esta información es muy valiosa si tenemos en cuenta la aceleración de los avances tecnológicos y la necesidad cada vez más urgente de perfeccionar y reciclar aptitudes para que los empleados se desenvuelvan en el nuevo mercado laboral, como predice el Foro Económico Mundial.



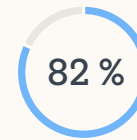
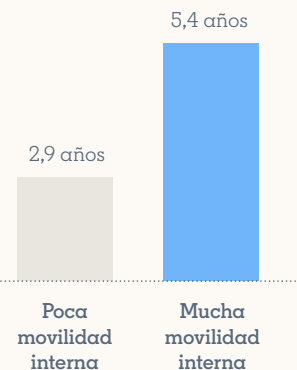
Es fácil medir las ventajas de la movilidad interna: mayor interacción y retención

Aunque, como decíamos en el primer apartado de este informe, calcular el rendimiento de la inversión en formación no es tarea fácil, esto no ocurre con los programas de movilidad interna. Según los datos de LinkedIn, los empleados de empresas que apuestan por la movilidad interna suelen permanecer en ellas el doble de tiempo. Son grandes noticias si tenemos en cuenta las consecuencias a nivel productivo y económico que supone perder a un empleado.

Por lo general, los empleados que se forman no solo se quedan más tiempo, sino que además se implican más. Según un estudio reciente de Glint, los empleados que cambian a otro puesto interno tienen 3,5 más probabilidades de implicarse que los demás. Por lo tanto, estamos ante un círculo vicioso, ya que el 82 % de los expertos en formación señala que los empleados con motivación también tienen más probabilidades de participar en programas de movilidad interna. Todo el mundo sale ganando: tanto los empleados como la empresa.

Los empleados se quedan el doble de tiempo en una empresa si esta apuesta por la movilidad interna

Permanencia media en el puesto en empresas con poca o mucha movilidad interna (cuartil superior e inferior)



de los expertos dice que los empleados que se implican tienen más probabilidades de encontrar nuevos puestos en su empresa

Los empleados que cambian de puesto internamente tienen 3,5 veces más probabilidades de implicarse que aquellos que se quedan en su puesto.

Los empleados ya usan la formación como trampolín interno y sus gerentes no pueden estar más contentos

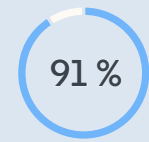
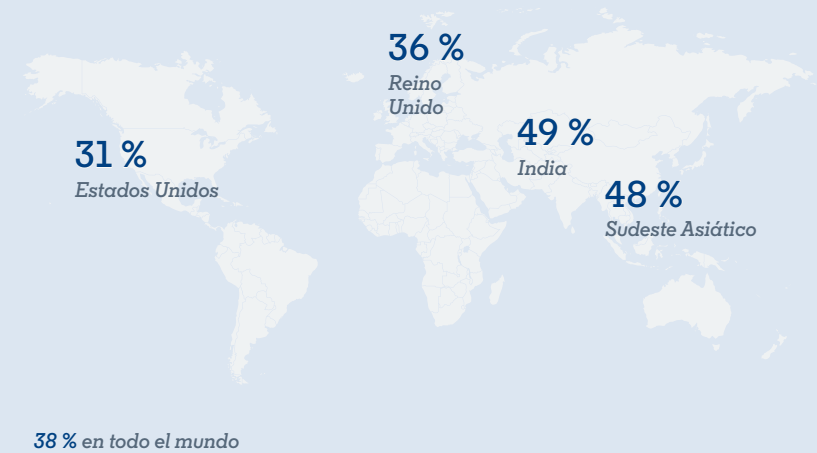
¿Qué opinan los empleados sobre la movilidad interna? Resulta que ya se vuelcan en perfeccionar o reciclar sus aptitudes para cambiar de puesto laboral. Más de un tercio (35 %) de los empleados en todo el mundo han usado los programas formativos para encontrar nuevas oportunidades en su empresa, si bien la cifra varía bastante de un país a otro. Lo que no cambia es la abrumadora cantidad de gerentes (91 %) que están dispuestos a ayudar a las personas a su cargo a encontrar nuevas oportunidades en la empresa y que creen que la formación puede suplir las carencias de aptitudes dentro de sus equipos.

Los programas de desarrollo y movilidad interna convierten al personal en recursos renovables

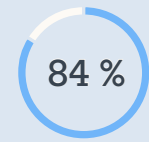
En el nuevo panorama laboral, nuestra responsabilidad es ayudar a los empleados a prosperar y hacer su trabajo con motivación y un efecto positivo. Cuando los empleados en puestos desfasados pueden formarse para acceder a funciones estratégicas dentro de su empresa. De este modo, se convierten en recursos renovables capaces de evolucionar rápidamente y adaptarse a lo que pueda surgir. ■



Porcentaje de empleados que dedica tiempo a formarse para cambiar de función internamente



91 % de los gerentes apoya que sus equipos encuentren otras oportunidades en la empresa



84 % de los gerentes coincide en que la formación ayuda a abordar la falta de cualificación en sus equipos

Las aptitudes estrella de 2021: la resiliencia y el dominio digital por delante de la creatividad

Si tuviéramos que quedarnos con dos lecciones del año 2020, serían las siguientes. En primer lugar, no estábamos preparados para un cambio tan brusco y tuvimos que adaptarnos a la fuerza. Después, llegó el momento de aprender a trabajar y colaborar de otras maneras para evolucionar en el nuevo mundo virtual. Lo bueno es que la resiliencia y la preparación digital son justo las aptitudes que necesitaremos para triunfar en 2021.

¿Qué es la resiliencia? ¿Los empleados entienden su valor?

En su curso de LinkedIn Learning [Enhancing Resilience](#), [Gemma Leigh Roberts](#) define la resiliencia como una habilidad o estado mental que puede desarrollarse para afrontar el nuevo panorama laboral. «Cultivar la capacidad de adaptación supone una gran ventaja competitiva», explica. «No consiste únicamente en superar retos, sino también en aprender a sobresalir en tu puesto y así desarrollar todo tu potencial». La resiliencia es un estado mental que ayuda a los empleados a desempeñarse bien en su trabajo, con independencia de las circunstancias o los retos que se planteen.

¿Qué opinan los empleados? Casi dos tercios (60 %) coincide en que la formación mejora su capacidad de adaptación.

60 %

Porcentaje de empleados en todo el mundo que cree que la formación los prepara de cara a los cambios

«En épocas de incertidumbre, la agilidad y la capacidad de adaptación resultan esenciales. Hoy más que nunca, los gerentes reconocen la necesidad de fomentar las cualidades de resiliencia e innovación en nuestros empleados. También reconocen el papel que tiene la formación a la hora de prepararnos como empresa para los cambios que se avecinan». [Leer más](#)

Cheryll Ruth Lat-Agsaoay
Vicepresidenta de RR. HH. en SM Supermalls (Manila, Filipinas)

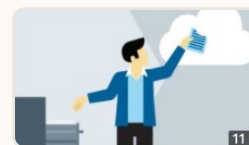


¿Cuál es la diferencia entre el dominio digital y la transformación digital?

Según la Wikipedia, **la transformación digital** se refiere al proceso de adopción de las tecnologías digitales para transformar los servicios o el negocio. Dicho de otro modo, es la forma en que las empresas usan la tecnología, el personal y los procesos para innovar y conseguir mejores resultados.

Desde el punto de vista de la formación, la transformación digital es un programa, mientras que el dominio digital se refiere a la capacidad de un empleado para evolucionar en un entorno donde la tecnología cada vez tiene más peso. Esto abarca desde las herramientas de Microsoft Office hasta los avanzados sistemas de inteligencia artificial.

Si eres cliente de LinkedIn Learning, **disponemos de un itinerario sobre transformación digital** con más de 40 horas de contenido para ayudarte a desarrollar las competencias digitales de tus empleados.



Itinerario de aprendizaje

Liderazgo en tiempos de transformación digital

«En el Ministerio de Defensa del Reino Unido queríamos dar respuesta a las cambiantes necesidades de conocimientos técnicos de nuestro personal militar. Identificamos carencias de aptitudes en el nivel de mando intermedio. Ahora, gracias a la formación digital accesible, ha aparecido un nuevo perfil de “soldado técnico” con los conocimientos y las aptitudes necesarios para operar en un entorno basado en datos».
Leer más

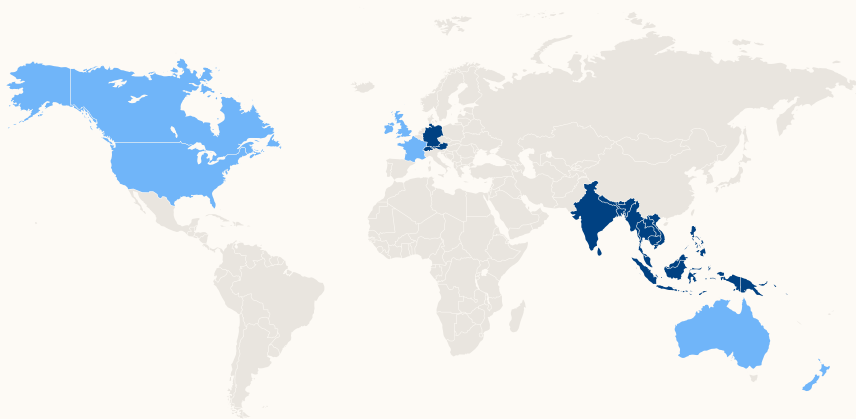
Capitán Neil Donaghy, responsable de desarrollo y cambio de estrategia en el Ministerio de Defensa del Reino Unido (Chichester, Inglaterra)

Las aptitudes más importantes este año según los expertos encuestados en todo el mundo, en este orden:

- | | | | |
|---|--|----|-------------------------------------|
| 1 | Resiliencia y capacidad de adaptación | 6 | Liderazgo en épocas de cambio |
| 2 | Dominio digital y aptitudes tecnológicas | 7 | Gestión de cambios estructurales |
| 3 | Comunicación en equipos a distancia y distribuidos | 8 | Gestión del estrés y atención plena |
| 4 | Inteligencia emocional | 9 | Gestión del tiempo |
| 5 | Colaboración entre departamentos | 10 | Creatividad |

Las dos principales aptitudes en los países encuestados:

- N.º 1 resiliencia | N.º 2 dominio digital
- N.º 1 dominio digital | N.º 2 resiliencia



¿Qué es más importante: la resiliencia o el dominio digital? Depende.

Cuando preguntamos a los expertos en formación qué aptitudes consideraban más importantes en el nuevo mercado laboral, les dimos varias opciones, desde la gestión del tiempo hasta la comunicación con equipos remotos. El resultado no dejó lugar a dudas: la resiliencia encabezó la lista seguida del dominio digital.

Además, la resiliencia y el dominio digital ocuparon los dos primeros puestos del ranking en todos los países donde se llevó a cabo la encuesta. La resiliencia fue la aptitud número 1 en Estados Unidos, Canadá, Francia, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, seguida de la tecnología. En Alemania, Austria, Suiza, el Sudeste Asiático y la India, los resultados fueron al revés.

Defensa de la creatividad

En [2019](#) y [2020](#), la creatividad encabezaba la lista de aptitudes interpersonales más demandadas por las empresas. Aunque es importante fijarse en las aptitudes que ocupan los primeros puestos, no hay que perder de vista todo lo demás. Este año, cuando preguntamos a los expertos en formación sobre las aptitudes que más necesitaban los empleados en 2021, la creatividad fue la última.

En su reciente libro [The Curious Advantage](#), Paul Ashcroft, Simon Brown y Garrick Jones escribieron lo siguiente: «La curiosidad es el recurso con mayor valor en la nueva era digital. Es el motor que impulsa las aptitudes necesarias para desenvolverse en entornos digitales cuando el futuro es incierto».

Por tanto, no hay que subestimar la importancia de la creatividad. Para triunfar en un entorno económico inestable, es necesario que a tu equipo se le ocurran soluciones creativas para responder a los problemas que surjan. La creatividad nos ayuda a adaptarnos (e incluso progresar) en el nuevo panorama laboral.

La prueba de esto:

el proyecto piloto de J&J Sigma en LinkedIn Learning permitió al personal del hospital trabajar su capacidad de adaptación y promover el uso de equipos de protección.

Este proyecto de dos meses para impartir cursos de LinkedIn Learning a cuidadores y personal de enfermería en la etapa inicial de su carrera demostró que las aptitudes fundamentales de liderazgo y resiliencia, que normalmente no se enseñan al principio, son cruciales para el éxito profesional.

A pesar de la pandemia actual, el piloto fue un éxito rotundo. La tasa de finalización fue del 80 %, y el 100 % de los entrevistados elogiaron la utilidad del programa. Algunos también indicaron que estos cursos habían llegado «en el momento justo» para promover el uso de los equipos de protección necesarios y otros conocimientos relacionados con la COVID-19.

«El objetivo de este programa es desarrollar las cualidades de liderazgo innatas del personal sanitario en las primeras fases de su carrera», explica [Julie A. Cornell](#), responsable sénior de Johnson & Johnson Global Community Impact. «Creemos que son agentes del cambio y deben formar parte de una generación nueva y diversa que llevará las riendas de los sistemas de salud en todos los niveles, desde el hospital hasta la junta directiva».

[Leer más](#)



Idea para reflexionar:

¿Quién liderará la transformación digital: las empresas o los gobiernos?

Históricamente, cada oleada de innovación crea más puestos de empleo de los que destruye. Lo mismo ocurrirá con esta que estamos viviendo ahora. Como comentamos en la introducción, **el Foro Económico Mundial** estima que para 2025 se perderán 85 millones de empleos y, al mismo tiempo, se crearán otros 97 millones. Muchos de ellos en el ámbito de la tecnología, que requieren conocimientos en inteligencia artificial, blockchain, seguridad de datos, nuevos lenguajes de programación, etc.

En esta nueva economía digital, tanto las empresas como los gobiernos han dado un paso al frente para reciclar profesionalmente a millones de personas. **El año pasado Microsoft anunció que impartirá formación a 25 millones de personas** con LinkedIn Learning.

Pero los países también están invirtiendo en el desarrollo de aptitudes para dar a sus ciudadanos la oportunidad de prepararse de cara al mundo digital. Por ejemplo, **el gobierno de Colombia** ha dado acceso a LinkedIn Learning a 500.000 estudiantes, profesores y empleados para que desarrollen sus aptitudes técnicas e interpersonales.

En 2021, las iniciativas de formación de este tipo deberían multiplicarse, tanto en el sector público como en el privado, para hacer frente al ritmo incesante de la revolución tecnológica. ■

Diversidad e inclusión: entornos de trabajo más equitativos gracias a la formación

«En todo el mundo, el impacto desproporcionado de la pandemia en las comunidades negras y latinas, así como en los grupos más desfavorecidos, ha llevado la discriminación y la lucha contra el racismo al centro del debate. Como motores de la prosperidad y el desarrollo económico, las empresas están en una posición única para construir un futuro más justo para todos. Para promover un mundo más equitativo e impulsar el cambio, el trabajo de introspección es tan importante como la apertura al mundo que nos rodea», explica [Rosanna Durruthy](#), vicepresidenta de inclusión, diversidad y pertenencia de LinkedIn en una [entrada de blog](#) en la que anunciaba un nuevo estudio de LinkedIn sobre este tema el pasado octubre.

Las personas negras se enfrentan a grandes retos. Según nuestro estudio, una cuarta parte de los profesionales negros siente que no se les tiene en cuenta para ascender debido al color de su piel, y un tercio de ellos cree que su desarrollo profesional se ha visto afectado por la falta de programas de asesoramiento y apoyo internos. También sienten que les faltan aliados, es decir, personas que defienden la inclusión de los demás en el lugar de trabajo aunque no pertenezcan a ese grupo. Este apoyo activo es uno de los grandes propulsores de la inclusión. Sin embargo, nuestro estudio demuestra que casi la mitad de los profesionales negros (48 %) no cuenta con ningún aliado en su lugar de trabajo. Esta falta de apoyo tiene consecuencias. Por ejemplo, más de una cuarta parte (26 %) de los profesionales negros se sienten aislados y un tercio de ellos (33 %) ha sufrido discriminación o situaciones hostiles en el trabajo.

La diversidad y la inclusión benefician tanto a empresas como a empleados

La inversión en programas de diversidad e inclusión tienen un impacto tangible en muchos aspectos. Informes de **McKinsey**, **Deloitte**, **the Corporate Executive Board**, **Gartner**, **Harvard Business Review** y otros coinciden: las empresas con programas de diversidad e inclusión tienen un gran impacto, incluyendo un aumento de los ingresos y el valor de sus acciones. La creatividad, el rendimiento y la productividad también salen ganando.

Las empresas con programas de diversidad e inclusión tienen:

22 %

más probabilidades de que se les considere líderes del sector con los profesionales mejor cualificados

12 %

más probabilidades de que se les considere un lugar de trabajo inclusivo para personas de diversos ámbitos

Según los [datos globales de LinkedIn](#)

La diversidad y la inclusión son una prioridad para el desarrollo de personal en 2021

Aunque queda un largo camino por recorrer, estamos avanzando en la dirección correcta para crear una cultura realmente inclusiva y equitativa en las empresas (y en la sociedad). La diversidad y la inclusión son ahora cuestiones prioritarias para la mayoría de los directores ejecutivos del mundo. Según nuestra encuesta, casi dos tercios (64 %) de los expertos en formación del mundo, y casi tres cuartos (73 %) en Norteamérica, indican que los programas de diversidad e inclusión son ahora prioritarios para la directiva. Y los expertos están desarrollando programas de formación adecuados: este año, la inclusión ocupa el segundo puesto en los temas abordados en todo el mundo (por detrás del liderazgo en épocas de cambio) y el primer puesto en el caso de Norteamérica.

Los programas que desarrollarán los expertos en formación en 2021, en este orden:

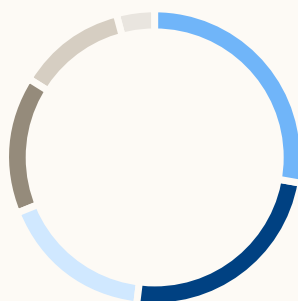
- 1 Liderazgo en épocas de cambio
- 2 **Diversidad e inclusión**
- 3 Recualificación o reciclaje a gran escala
- 4 Transformación digital
- 5 Almuerzos didácticos virtuales

El 64 % de los expertos en formación en todo el mundo y el 73 % en Norteamérica indica que los programas de diversidad e inclusión son prioritarios en 2021

Estrategias y programas conjuntos para la diversidad y la formación

A medida que las empresas se dan cuenta de que la diversidad e inclusión deben incorporarse en todos los programas formativos para propiciar un cambio duradero y crear una cultura inclusiva, los límites entre las dos funciones se están acercando. Preguntamos a expertos en formación de todo el mundo para entender mejor su grado de participación en las estrategias de diversidad e inclusión de sus empresas. Las respuestas revelan un panorama muy variado: mientras que en algunas empresas la responsabilidad sobre este tema recae únicamente en el equipo de diversidad (24 %) o el equipo de formación (12 %), en otras ambos equipos suman fuerzas para llevar a cabo programas conjuntos (28 %). A pesar de esta diversidad de enfoques, las cuestiones de diversidad e inclusión serán sin duda una prioridad para la mayoría de expertos en formación en 2021. De hecho, el 71% de ellos ya cuenta con un programa centrado en estos temas o tiene previsto ponerlo en marcha este año.

¿Qué papel tiene la formación en la estrategia de diversidad e inclusión de tu empresa?



- 28 % Los equipos de formación y de diversidad trabajan en estrategias y programas conjuntos
- 24 % El equipo de diversidad e inclusión es el principal responsable de los programas de diversidad
- 17 % Mi empresa no cuenta con un programa de diversidad, y no tenemos previsto crear uno
- 15 % Mi empresa no cuenta con un programa de diversidad, pero acabamos de estrenar uno o nos gustaría hacerlo pronto
- 12 % No contamos con un equipo de diversidad e inclusión; el principal responsable de los programas de diversidad es el equipo de formación
- 4 % Otro

Porcentaje de expertos en todo el mundo que ha contestado afirmativamente a esta pregunta

MediaKind implicó a su consejero delegado y usó una competición para concienciar



MediaKind, una filial de Ericsson que cuenta con 1.200 empleados en 29 países, ya contaba con el contenido y los programas de formación adecuados cuando las reivindicaciones de justicia social pasaron a un primer plano el verano pasado.

El consejero delegado de MediaKind enseguida envió un mensaje a toda la empresa reiterando su compromiso con estas cuestiones. Después, **Dave Medrano**, director de RR. HH., hizo llegar un email con sugerencias de formación relacionadas de LinkedIn Learning.

«Nuestra empresa es muy diversa. Contamos con personas de distintas nacionalidades, orígenes e idiomas, y promovemos la inclusión mediante cursos y comunicaciones que no se centren solo en Estados Unidos. A fin de cuentas, solo un 20 % de nuestros empleados está en Estados Unidos», concluye Dave.

Para abordar las diferencias regionales y culturales, el consejero delegado de MediaKind también pidió a los gerentes que se implicaran y hablaran con sus equipos sobre temas de diversidad, inclusión y pertenencia. Dave también ha trabajado para promover cursos relevantes para todo el mundo. «Los prejuicios inconscientes son un problema universal que van más allá de las palabras y la jerga técnica», explica. «Si te enfocas en la igualdad, irás por el buen camino. En una competición que organizamos, ofrecimos un gran catálogo de cursos a nuestros empleados, y los de diversidad, inclusión y pertenencia arrasaron».

[Leer más](#)

Tu referencia para cuestiones de diversidad e inclusión

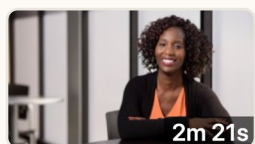
Crear un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo requiere de un esfuerzo constante, y seguir aprendiendo es un compromiso de por vida. En este sentido, nos gustaría compartir algunos recursos de diversidad e inclusión para ayudarte a confeccionar tu programa de este año. No se trata de una lista exhaustiva, pero sí de un buen punto de partida. ■

Cómo detectar y plantar cara a los sesgos inconscientes



[Diversidad e inclusión en empresas globales](#)

de Stefanie Johnson



[Cómo superar los sesgos cognitivos](#)

de Stacey Gordon



[Involúcrate en lo que sucede a tu alrededor: De espectador a protagonista](#)

de Catherine Mattice Zundel

Cómo crear entornos de trabajo diversos e inclusivos



[Diversidad, inclusión, y pertenencia](#)

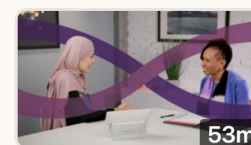
de Pat Wadors



[Cómo liderar equipos inclusivos](#)

de Daisy Lovelace

Cómo hablar de la inclusión y comunicarse con todas las culturas



[Habilidades de conversación inclusiva](#)

de Mary-Frances Winters



[Comunicación multinacional en el lugar de trabajo](#)

de Luna Checchini



[Liderazgo inclusivo](#)

de Dra. Shirley Davis

No te quedes atrás: el auge en las aptitudes de negocios, ventas, tecnología e ingeniería

Suele creerse que la vida útil promedio de una aptitud, sobre todo técnica, es de cinco años. Sin embargo, con la rápida aparición de nuevas habilidades en los últimos años, la obsolescencia se está precipitando. Esto hace que a los desarrolladores les cueste estar al día de las últimas tendencias y les resulte casi imposible estar a la vanguardia.

Estamos aquí para ayudarte.

Aquí tienes una lista de las aptitudes que están en auge en los ámbitos de negocios, ventas, tecnología e ingeniería. Asegúrate de incluirlas en tus ciclos de planificación para 2021 y encuentra inspiración con las sugerencias de nuestro blog para ayudar a tus empleados a desarrollar estas aptitudes esenciales. ²

Negocios

1. Experiencia del cliente
2. Marketing digital
3. Análisis de datos
4. Previsiones y balances financieros
5. Aptitudes de análisis

[Leer más](#)

Ventas

1. Análisis de datos
2. Soporte técnico
3. Gestión de las relaciones con los clientes
4. Proceso de ventas
5. Consultoría

[Leer más](#)

Tecnologías de la información

1. Ciberseguridad
2. Ingeniería de redes
3. Aptitudes de análisis
4. Scrum
5. Seguridad de la información

[Leer más](#)

Ingeniería

1. React.js
2. Docker
3. AWS
4. Node.js
5. MongoDB

[Leer más](#)

Los datos de LinkedIn nos han ayudado a determinar las aptitudes en auge: **más de 722 millones de miembros en más de 200 países**
• 55 mills. de empresas • 14 mills. de empleos • 115.000 universidades
• 16.700 cursos • 36.000 aptitudes

La implicación de los empleados en entornos híbridos



¿Quieres meterte a la generación Z en el bolsillo? En dos palabras: desarrollo profesional.

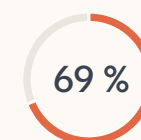
¿Qué ocurre cuando una generación digital, que ya nace con los smartphones y las redes sociales, de repente necesita formarse y trabajar en un entorno 100 % virtual? Se sienten como pez en el agua. Preguntamos a empleados de la generación Z (con edades comprendidas entre 18 y 24 años) cómo prefieren aprender y por qué. Después, hablamos con nuestro equipo de datos para conocer los hábitos de la generación Z en LinkedIn Learning. Toda esta información nos ha permitido crear una radiografía completa de los usuarios de la generación Z para perfeccionar tus programas.

La generación Z está formándose como nunca

Con la llegada de la pandemia, la generación Z se apresuró a buscar recursos formativos y siguió aprendiendo durante el resto del año, más que ningún otro grupo de edad. De hecho, el 67 % de los empleados de la generación Z dicen haber dedicado más tiempo a la formación en 2020 que durante el año anterior. Los datos que hemos recopilado con LinkedIn Learning lo confirman. El número de usuarios de la generación Z en LinkedIn Learning aumentó 2,5 veces en 2020 respecto al año anterior, lo cual representa el mayor aumento de todas las generaciones. Una vez que descubrieron la plataforma de formación online, se quedaron. De hecho, la generación Z ha dedicado un 50 % más de horas por usuario en 2020 respecto a 2019. También observamos una tendencia al alza en el tiempo de formación, ya que el 69 % de los encuestados dice dedicar más tiempo.

El número de usuarios de la generación Z aumentó 2,5 veces el año pasado.³

La generación Z vio un 50 % más de horas por usuario en 2020.⁴

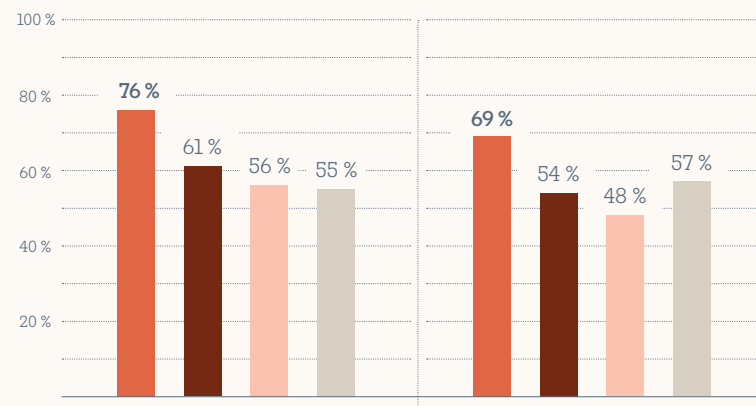


de los usuarios de la generación Z dijeron reservarse más tiempo a la formación

El crecimiento profesional es la forma de conquistar a la generación Z

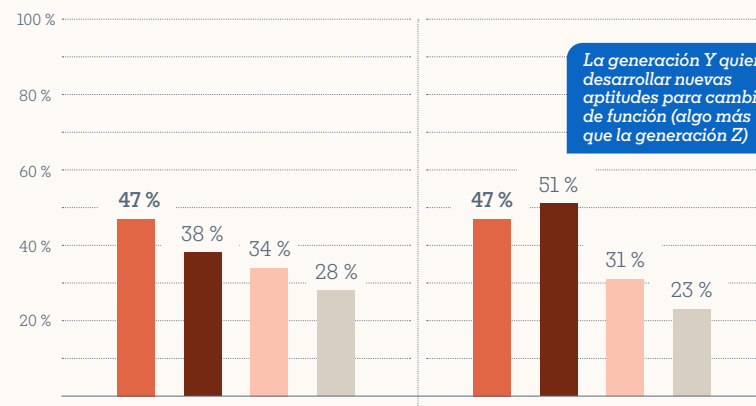
Porcentaje de usuarios en todo el mundo que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones

- **Generación Z:** 1997–2012 (entre 9 y 24 años)
- **Generación Y (millennials):** 1981–1996 (entre 25 y 40 años)
- **Generación X:** 1965–1980 (entre 41 y 56 años)
- **Baby boom:** 1946–1964 (entre 57 y 75 años)



La formación es clave para triunfar en mi carrera

El aprendizaje me ayuda a ir más allá de mis funciones



La formación me abre la puerta a nuevas oportunidades en mi empresa

Quería desarrollar nuevas aptitudes para asumir otra función

La generación Y quiere desarrollar nuevas aptitudes para cambiar de función (algo más que la generación Z)

Están consagrados a su trayectoria profesional

En los últimos meses hemos aprendido a teletrabajar, gestionar el estrés, ser más flexibles y crear un entorno laboral más equitativo. La generación Z también se ha volcado en estos temas. Pero si de verdad quieres motivar a un empleado joven, deberás centrarte en su crecimiento profesional.

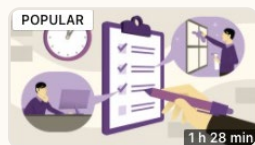
Los usuarios de la generación Z apostarán por la formación si esta les ayuda a desempeñar mejor sus funciones (69%), adquirir las aptitudes necesarias en otros puestos (47%) o evolucionar internamente, más que cualquier otra generación. Y más de tres cuartos (76%) de los empleados de la generación Z cree que la formación es clave para triunfar profesionalmente. Buenas noticias, ¿verdad?

La generación Z trabaja sus aptitudes técnicas

Los usuarios de mayor edad suelen centrarse en las aptitudes interpersonales, como la comunicación o el liderazgo. Pero la generación Z busca aumentar su productividad (¡y quién no!) y sentar las bases para los conocimientos técnicos y empresariales, desde cómo programar en Python hasta entender los conceptos básicos del marketing online. En la lista de cursos que ha hecho la generación Z durante el último año, verás que la mayoría están relacionados con aptitudes técnicas.

Dato curioso: la generación Z dedica un 12% más de tiempo a aprender conocimientos técnicos en LinkedIn Learning que el usuario medio.

Cursos de LinkedIn Learning más populares entre la generación Z en 2020:



1. [Fundamentos de la gestión del tiempo](#)

de Francisco Rábano



2. [Lenguaje no verbal para líderes](#)

de Elena Compte



3. [Excel para principiantes: Tablas dinámicas \(365/2019\)](#)

de Isabel Fernández Gutiérrez

4. [Prepara tu curriculum vitae](#)

de Lorena Díaz Quijano

5. [Cómo hackear tu mente y recuperar el control sobre el estrés](#)

de Izanami Martínez

6. [Power BI para principiantes: Análisis de datos](#)

de Ana María Bisbé York

7. [Cómo desarrollar la inteligencia emocional](#)

de Lorena Díaz Quijano

8. [Crea un perfil de éxito en LinkedIn](#)

de Sara Sue (Sasu) de Jolivet

9. [Fundamentos del desarrollo web: Full Stack o Front-end](#)

de Sergio Brito y Ray Villalobos

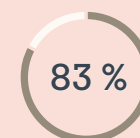
10. [Mejora tu competencia en conflictos](#)

de Elena Compte Tordesillas

La formación online: una manera de perfeccionar sus aptitudes técnicas y satisfacer su curiosidad

La relación de la generación Z con la formación online es algo paradójica. Por un lado, quieren adquirir nuevas aptitudes para multiplicar su rendimiento (83 %) y, por el otro, quieren explorar los temas que les resultan interesantes (73 %). Estas cifras son mucho más altas que las de cualquier otra generación al hacerles las mismas preguntas.

Laboral

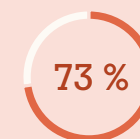


quiere desarrollar aptitudes para desempeñar mejor sus funciones actuales

Consejo:

Asegúrate de que las recomendaciones de cursos estén personalizadas según su cargo y sus objetivos. Este es además el factor más valorado por la generación Z.

Personal



quiere formarse sobre un tema que les interese a título personal

Consejo:

Averigua qué es lo que realmente les apasiona o propón unas cuantas recomendaciones divertidas, como talleres de fotografía o instrumentos musicales. La generación Z te dará las gracias.

Porcentaje de usuarios de la generación Z que reconoce haber usado programas formativos en los últimos seis meses

El enfoque colectivo, garantía de implicación

El año pasado estuvo marcado por el distanciamiento social, que nos ha alejado de los nuestros y, en ocasiones, nos ha hecho sentir soledad. Los seres humanos somos sociales por naturaleza y, a pesar de las circunstancias, hemos podido recrear un espíritu de comunidad. Piensa en todas las nuevas ideas que han surgido para seguir en contacto. Las bicicletas estáticas están genial para mantenerse en forma, pero si las conectas a una red de usuarios, de repente adquieren otra dimensión. Zoom y Teams se han colado en nuestras casas, ya que ahora hacemos tantas videoconferencias con nuestros amigos como con nuestros compañeros de trabajo.

Al igual que el resto, los usuarios se sienten más aislados ahora que hace un año. Según **una encuesta de Glint** a 2.393 miembros de LinkedIn, los empleados se han sentido desconectados de sus gerentes (31 % de los encuestados), de sus compañeros de equipo (37 %) e incluso de sus amigos (40 %). En respuesta a este aislamiento, hemos observado un aumento en el uso de nuestras funcionalidades sociales.



En comparación con nuestra vida antes de la pandemia:

31 % de los empleados ha sentido desconexión con sus gerentes

37 % de los empleados ha sentido desconexión con sus compañeros

40 % de los empleados ha sentido desconexión con sus amigos

Con la caída en picado de la formación presencial, nos preguntábamos si la formación colaborativa afectaría a la interacción. Al analizar los datos de LinkedIn Learning, observamos que los usuarios que utilizan las funcionalidades sociales vieron 30 veces más contenido formativo de media. ¡Buenas noticias para la interacción! Los expertos en formación de todo el mundo son muy conscientes del potencial de las comunidades y las ventajas del aprendizaje colectivo más allá de la interacción. Creen que la formación es más interactiva cuando las personas aprenden en compañía (86 %), que los empleados que aprenden juntos llegan más lejos (91 %) y que ayuda a crear sentimiento de pertenencia (92 %). Y esto es beneficioso, ya que los empleados con un sentimiento de pertenencia tienen 5,2 veces más probabilidades de estar motivados. Los datos indican una relación clara entre formación, pertenencia y compromiso.

Los usuarios que utilizaron funcionalidades colaborativas dedicaron 30 veces más horas a aprender que el resto.⁵

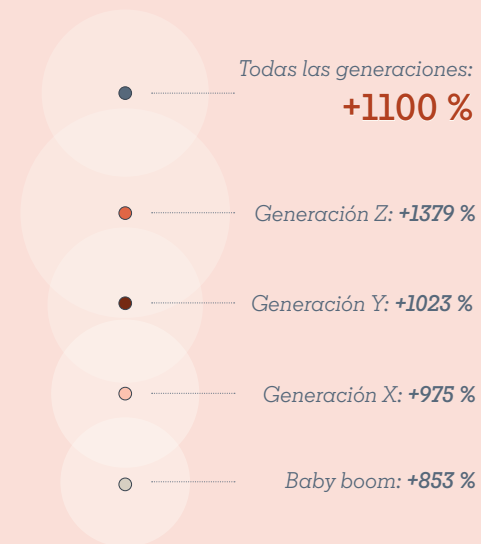
La formación colaborativa permite estrechar lazos con compañeros, colegas y expertos para impulsar la interacción y el desarrollo de aptitudes. Utiliza el aprendizaje online híbrido (online y virtual impartido por instructor) y reforzado con funcionalidades sociales, como las recomendaciones de cursos de gerentes o administradores, la posibilidad de comunicarse por chat, los grupos online o los paneles de preguntas y respuestas con instructores o personas influyentes. Desde el inicio de la crisis, hemos observado un uso muchísimo más frecuente de estas herramientas. Por ejemplo, ha habido un aumento del 1100 % en las personas que se han unido a grupos de aprendizaje, sobre todo entre las generaciones más jóvenes. También ha habido un aumento del 225 % en los cursos compartidos en las redes profesionales de los usuarios y un crecimiento del 121 % en la participación en preguntas y respuestas, tanto por parte de los usuarios como de los instructores.

Al apostar por las tecnologías y los programas de aprendizaje colaborativo, tus empleados se sentirán más conectados y dedicarán más tiempo a la formación. ■

En 2020 hubo un gran aumento en el uso de las funcionalidades colaborativas:⁶

- ➔ Cursos compartidos **+225 %**
- ✉ Contribuciones a las preguntas del curso **+121 %**

Aumento en el número de empleados que se unen a grupos de aprendizaje:⁷



Los expertos en formación de todo el mundo confían en el potencial de la formación colaborativa:

91 %

coincide en que los equipos que aprenden juntos obtienen mejores resultados

92 %

coincide en que la formación colaborativa promueve el sentimiento de pertenencia

«El componente social de LinkedIn Learning hace que sea interactivo. Por ejemplo, ser capaz de comunicarte con los instructores y otros compañeros o aprender mutuamente a través del panel de preguntas ayuda a asimilar mejor los conocimientos. Además permite crear el hábito de aprender en los momentos de necesidad, algo imprescindible para desarrollar una actitud de aprendizaje autónomo».

David Hendrick

Director de desarrollo de personal en el centro de innovación sanitaria del Tan Tock Seng Hospital (Singapur)

Test rápido: ¿Conoces realmente a tus gerentes?

Los expertos en formación siempre se han esforzado por ayudar a los gerentes a asumir plenamente su papel de motivar a sus equipos a aprender. El mundo laboral ha cambiado y, con él, la función de los gerentes. Tapa las respuestas a la derecha de la página para demostrar lo bien que conoces a tus gerentes.

1. ¿A qué dedican más tiempo los gerentes al formarse?

Elige una opción.

- a. Aptitudes técnicas
- b. Aptitudes interpersonales
- c. Una mezcla de aptitudes técnicas e interpersonales
- d. Aficiones personales

Respuesta correcta: b, más aptitudes interpersonales

En comparación con el usuario medio, los gerentes se centran un 24 % más en las aptitudes interpersonales.

Fuente: datos de LinkedIn Learning

2. ¿Verdadero o falso?

Los gerentes que tienen la posibilidad de formarse y desarrollarse tienen 2,5 veces más probabilidades de sentirse realizados e implicarse, y 2,3 veces más probabilidades de querer seguir en la empresa en dos años.

Respuesta correcta: falso

Ambas estadísticas son mucho más altas. De hecho tienen 3,5 veces más probabilidades de sentirse realizados e implicarse, y 3,3 veces más probabilidades de querer seguir en la empresa en dos años. ¡Qué mejor prueba del impacto de la formación!

Fuente: datos de Glint

3. ¿Qué aptitudes son las más demandadas por los gerentes?

Elige una opción.

- a. Liderar en épocas de cambio
- b. Gestionar un equipo virtual
- c. Tanto a como b son correctas
- d. Ni a ni b son correctas

Respuesta correcta: c, tanto la opción a como la opción b son correctas

La gran mayoría de gerentes (80 %) quiere saber cómo guiar mejor a sus equipos en épocas de cambio, mientras que dos tercios de ellos (66 %) aspiran a gestionar mejor a sus equipos a distancia. Son grandes noticias porque estas aptitudes serán muy útiles este año.

Fuente: porcentaje de gerentes encuestados que indicó querer formarse en estas aptitudes



4. ¿Cuál es el principal factor de agotamiento entre gerentes?

Elige una opción.

- a. Desconexión con sus compañeros
- b. Responsabilidades poco claras
- c. Dificultad para conciliar
- d. Carga excesiva de trabajo

Respuesta correcta: d, una carga excesiva de trabajo

Todos estos factores de estrés contribuyen al agotamiento, pero el exceso de trabajo (40 %) sigue siendo más importante, seguido del sentimiento de aislamiento respecto a los compañeros (37 %), la dificultad para conciliar la vida personal y profesional (34 %) y la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades asociadas al puesto (30 %).

Fuente: LinkedIn omnibus survey (septiembre de 2020)

5. ¿Verdadero o falso?

El 70 % de los gerentes coincidió en que los empleados que dedican más tiempo a la formación están más satisfechos.

Respuesta correcta: verdadero

Como responsables de formación y profesionales de RR. HH., somos conscientes de la correlación entre la formación y la satisfacción de los empleados, pero no somos los únicos y casi tres cuartas partes (70 %) de los gerentes coinciden con nosotros.

Fuente: porcentaje de gerentes encuestados que está de acuerdo con esta afirmación

10 técnicas para fomentar la implicación en entornos híbridos

Motivar a los empleados nunca ha sido tarea fácil. Si a esto le añadimos la complicación de los entornos de trabajo híbridos, donde algunos empleados trabajan desde casa y otros en la oficina, puede resultar todo un reto. Pero la preparación es la clave del éxito. Todos los pasos que has dado hacia la formación mixta, por grandes o pequeños que hayan sido, ayudan a generar y mantener la motivación de tus empleados, con independencia de lo que depare el futuro.

Emplea estas 10 técnicas de otros compañeros para llevar la implicación de los empleados a otro nivel en 2021.

1

Crea itinerarios de aprendizaje relevantes.

En un momento en el que cada vez cuesta más decidirse, es especialmente importante ayudar a los empleados a encontrar itinerarios de aprendizaje que les interesen. Crea tu propio itinerario o aprovecha alguno de los que han triunfado entre los usuarios de LinkedIn Learning este año. Por ejemplo, sobre la productividad en el teletrabajo, la diversidad y la inclusión, o el bienestar. ¿Por qué no ofrecer un curso de ukelele?

Sundt ha creado unos 70 itinerarios de aprendizaje para apoyar a sus empleados en todos los niveles operativos de la empresa. Sus comunicaciones sobre los recursos disponibles ayudaron a despertar el interés entre los empleados. [Leer más](#)

2

Déjate guiar por tus principios.

En LinkedIn seguimos cuatro que nos han ayudado a dar respuesta a las necesidades de los empleados durante la transición de 2020:

- 1) Ofrecer contenido de calidad
- 2) Cuidar la presentación del contenido
- 3) Esforzarse por la excelencia operativa
- 4) Crear una experiencia de aprendizaje excepcional

«Si respetas estos cuatro principios, los conocimientos calarán hondo, con independencia de que la formación sea presencial o virtual». [Leer más](#)

Kevin Delaney

Vicepresidente de formación y desarrollo en LinkedIn (San José, California)

3

Establece un calendario de formación online.

No olvides incluir enlaces al contenido disponible cada día, como cursos virtuales impartidos por instructores, el curso online del día (o la semana) o incluso formación presencial si aún se da el caso. También puedes permitir que los empleados se inscriban en cursos virtuales impartidos por instructores directamente desde la plataforma de LinkedIn Learning.

Adoptar un enfoque más normativo, como asignar «horas de formación» a los calendarios, puede animar a los empleados a dedicar tiempo a su desarrollo.



4

Recomienda ver cursos online antes de cada formación virtual con instructor.

No tiene por qué ser largo, simplemente un calentamiento. Ya quieras ayudar a los empleados a dominar la tecnología o combatir los sesgos inconscientes, pídeles que se preparen antes de cada formación para promover el diálogo y sacarle todo el provecho.

«Teníamos previsto ofrecer dos cursos de formación presenciales a los recién graduados y tuvimos que cambiarlos rápidamente al formato virtual. Asignamos cursos online antes de las sesiones en directo para evitar que a los empleados les pillara de imprevisto y permitirles participar en los debates. Los cursos después de las sesiones también dieron grandes resultados». [Leer más](#)

Lenny Deverill-West

Responsable de formación y desarrollo en CDK Global (Totton, Inglaterra)

5

Menos es más.

Al igual que esta recomendación.

«Un sabio dijo una vez que la mente solo asimila la información mientras no te duelan las posaderas por estar sentado. En este contexto, menos es más. En mi opinión, con 60-90 minutos de interacción al trimestre debería ser suficiente». [Leer más](#)

Kevin Delaney

Vicepresidente de formación y desarrollo en LinkedIn (San José, California)

6

Haz que la formación sea colaborativa.

En 2020 nos vimos obligados a digitalizar las interacciones sociales, como las reuniones de padres, el club de lectura, el aperitivo con los amigos y otras quedadas. Ha llegado el momento de aplicar esa creatividad a la formación, por ejemplo usando Microsoft Teams para que la gente esté en contacto. Los empleados pueden hacer un curso juntos y después comentarlo a través del chat.

«Combinar estas experiencias online ayuda a conseguir que la formación siga teniendo un componente social y se cree una comunidad en torno a la formación». [Leer más](#)

Kirsten Dale

Directora de RR. HH. y desarrollo profesional en Treasury Wine Estates (Melbourne, Australia)

7

Apuesta por los chats.

Los chats son el lugar de reunión de los usuarios estos días, ¿por qué no aprovecharlos también para aprender? Muchas empresas utilizan Microsoft Teams como su herramienta principal de colaboración y comunicación.

«Enseguida configuramos un portal con instrucciones sobre cómo usar Microsoft Teams de forma eficaz, ya que era nuestra herramienta principal de colaboración y mensajería. Aunque la tecnología sea nueva, muchas de las técnicas siguen siendo las mismas».

[Ver más](#)

Simon Brown

Director de formación en Novartis (Basilea, Suiza)

8

Reinventa los cursos a distancia.

No te conformes con transformar la formación presencial en videoconferencias. Replantéate todo y adopta una nueva perspectiva en cuanto a la formación a distancia. ¿Conviene mantener una conversación en lugar de ver diapositivas? ¿El contenido es lo bastante modular? ¿Es demasiado largo para impartirse online? ¿Habría que hacer pausas virtuales?

«No podemos llevar las aulas a una plataforma online sin más y esperar el mismo nivel de eficacia». [Leer más](#)

Ann Ann Low

Directora sénior de formación y desarrollo para APAC en LinkedIn (Singapur)

9

Acércate a las necesidades de los empleados.

Para que el aprendizaje resulte atractivo, debes comprender lo que quieren los empleados. Trabaja continuamente con ellos: preocúpate, hazles preguntas y ten en cuenta sus comentarios.

«Dedica tiempo a identificar las necesidades de tus empleados, al igual que haces con las necesidades de tu negocio. Este es el secreto para poner en marcha un programa innovador que despierte el entusiasmo de todos». [Ver más](#)

Alyson DeMaso

Consejera delegada de Raising Beauty y antigua vicepresidenta de formación en Estée Lauder Companies (Nueva York)



10

Ayuda a tus empleados a encontrar un motivo para aprender.

Dales alas para la autoformación y acceso a un gran catálogo de contenido que los inspire. Sobre todo, deberás ayudarlos a encontrar su motivación. Cuando los empleados asocian la formación a un propósito más amplio, les resulta más estimulante aprender y es más improbable que tiren la toalla.

«Creemos que las personas aprenden mejor cuando encuentran su verdadera pasión. ¿En qué encuentran el sentido? Cuando descubren temas que realmente les apasionan, asimilan la formación con mayor facilidad. El 92 % de los empleados que participaron en el taller “Descubre tu propósito” tienen tasas de interacción más altas, se sienten mejor en el trabajo y están más dispuestos a aprender». [Ver más](#)

Leena Nair

Directora de RR. HH. en Unilever (Londres, Inglaterra)

Nueva perspectiva: formarse por una buena causa

Los expertos situaron la formación solidaria al final de la lista de prioridades para este año. Resulta bastante comprensible, ya que en 2020 seguramente hayan gastado toda su energía en replantear sus programas para adaptarse a las nuevas necesidades, al tiempo que hacían malabares con un presupuesto muy controlado.

Pero queremos promover la solidaridad, sobre todo en estos tiempos difíciles. Además, es bueno para los negocios. Si salimos a correr y aceptamos otros retos solidarios, ¿por qué no formarse por una buena causa?



La campaña

«Learning for a Cause — COVID-19» de Avnet

La promesa

Avnet se comprometió a donar 30.000 dólares al Fondo de Respuesta Solidaria a la COVID-19 de la OMS si sus empleados completaban 9.000 horas de formación en mayo de 2020.

El objetivo

Apoyar a las comunidades en las que opera la empresa y promover una cultura de autoformación.

Misión cumplida

- **9.843 horas** de formación en todo el mundo durante el mes de mayo
- **30.000 \$ donados** al Fondo de Respuesta Solidaria a la COVID-19
- **~60 % de aumento** en las activaciones de LinkedIn Learning
- **Aumento en el uso de LinkedIn Learning** por parte de los gerentes

Claves del éxito

- **Objetivo de formación claro**
- **Recomendaciones de cursos de la directiva**
- **Socios internos**
- **Coordinación entre regiones**

«El reto de LinkedIn Learning nos permitió motivar a los empleados ofreciéndoles la oportunidad de ayudar a quienes más lo necesitan en esta pandemia, a la vez que aprendían con los cursos de LinkedIn. La iniciativa fue todo un éxito y acercó a los empleados de todo el mundo para formarse y poner su granito de arena».

Jeanne Forbis
Coordinadora en Avnet

«La respuesta a quién ha ganado el reto es muy sencilla: la solidaridad ha ganado».

Sumy Joy
Socia de formación y desarrollo en Avnet

¿Te sumas al reto?

Haz de 2021 el año de la formación solidaria y cuéntanos tus ideas en el grupo **L&D Connect**.

Como han demostrado Allianz Technology y Avnet, este tipo de iniciativas que combinan horas de formación y donativos pueden fomentar la implicación, motivar a los empleados a aprender e inculcar una cultura de formación continua.

Descubre las claves del éxito de los equipos de formación en el [artículo del blog de Avnet](#) y en el [caso práctico de Allianz](#).



Allianz Technology

La campaña

Formación solidaria de Allianz Technology

La promesa

Durante tres meses, Allianz Technology se comprometió a donar un euro por cada hora que un empleado pasara en LinkedIn Learning.

El objetivo

Animar a los empleados a usar LinkedIn Learning para desarrollar sus aptitudes profesionales y cuidar de los animales y el medio ambiente.

Misión cumplida

- **26.003 horas** de formación completadas
- **26.003 € donados** a Frankfurt Zoological Society y Sea Shepherd
- **5 % de aumento** en las inscripciones en LinkedIn Learning en tan solo tres semanas
- **Objetivo de donación alcanzado**

Claves del éxito

- **Afinidad con los valores de la empresa**
- **Entusiasmo de la directiva**
- **Plan de promoción interna muy eficaz**

«Sin duda este uno de los proyectos más emocionantes en los que he participado en Allianz hasta la fecha. Hemos aportado nuestro granito de arena y motivado a los empleados a formarse. Y, por si fuera poco, nos hemos divertido».

Linja Fraenz

Experta en formación de Allianz Technology SE

«La formación por una buena causa nos permite dar una motivación adicional a los empleados para aprovechar estas oportunidades de desarrollo, al mismo tiempo que recaudamos fondos para salvar el planeta. Con esta iniciativa, todos salimos ganando».

Alessia Vecchio

Antigua responsable del grupo de inclusión y experiencia de empleados en Allianz



Con la mirada en el futuro:

¿qué tener en cuenta?

Reflexiones y consejos de expertos en la formación de todo el mundo

Para concluir, hemos recopilado algunas reflexiones y consejos de otros colegas del sector.

Sigue presente

«Creo que si los expertos en formación demostramos nuestra presencia todos los días y todas las semanas del año, y desarrollamos programas atractivos que se hagan eco entre las personas, podremos subir el listón y ayudar a nuestros empleados a llegar más lejos».

[*Ver la presentación*](#)

Kevin Delaney

Vicepresidente de formación y desarrollo en LinkedIn (San José, California)

Adopta una mentalidad de página en blanco

«Empieza cada día preguntándote cómo puedes empezar de cero con los recursos que tienes, cómo ser más eficiente y cómo tener más repercusión».

[*Ver la presentación*](#)

Carla Harris

Vicepresidenta y directora general, Morgan Stanley (Montclair, Nueva Jersey)

Cultiva tus cualidades intrínsecas

«Una pandemia requiere distintas aptitudes: una combinación de cualidades extrínsecas (rendimiento, experiencia en el sector, etc.) e intrínsecas (determinación, disposición, resiliencia y agilidad). Si tienes una buena base intrínseca, podrás desarrollar nuevas aptitudes para dominar las cualidades extrínsecas que hacen a un gran líder».

[*Ver la presentación*](#)

Leena Nair

Directora de RR. HH. en Unilever (Londres, Inglaterra)

Anima a los alumnos a ser profesores

«En China hemos desarrollado una estrategia entre iguales, de manera que los empleados transmiten lo que han aprendido a todo su equipo. Debatir cómo poner en práctica estos conocimientos es muy importante para conseguir un cambio en el comportamiento».

[Leer el caso práctico](#)

Dorna Eriksson Shafiei

Vicepresidenta de gestión de personal en Atlas Copco

📍 Estocolmo, Suecia

Hazte cuatro preguntas esenciales

«Siempre me hago cuatro preguntas para coordinar los programas de formación con las necesidades más urgentes de los empleados. ¿Qué *patrones* estás observando en los gerentes y equipos? ¿A qué *problemas* se enfrentan tus equipos y gerentes al intentar alcanzar sus objetivos? ¿Cuáles son las *prioridades* del negocio para el futuro? Por último, ¿cuáles son los *puntos problemáticos* a los que se enfrentan con mayor frecuencia los directores de RR.HH.?»

[Ver la presentación](#)

Naphtali Bryant

Director de desarrollo y formación en Netflix (Los Ángeles, California)

Anima a los empleados a que se hagan cargo de su formación

«En cuanto un empleado nuevo entra por la puerta, le explicamos la importancia de la formación en nuestra empresa. Cada empleado debe comprometerse a aprender algo nuevo todos los días. Esta dinámica ha generado muchísimo entusiasmo, y esa es la base para crear una cultura de formación».

[Ver la presentación](#)

Pamay Bassey

Directora de formación en The Kraft-Heinz Company (Chicago, Illinois)

No olvides las aptitudes multidisciplinares

«Las aptitudes son la moneda de cambio del futuro. Gracias a nuestros sistemas y a los datos disponibles, somos capaces de identificar las aptitudes necesarias para nuestra empresa, sobre todo aquellas más estratégicas dentro de cada servicio, y sin dejar a un lado las multidisciplinares».

[Ver la presentación](#)

Laura Krsnik

Responsable de formación global en Merck (Darmstadt, Alemania)

Escucha a los clientes internos

«Hablamos más con nuestros clientes internos sobre lo que quieren aprender y el mejor formato para hacerlo. También participamos en las reuniones virtuales de nuestros desarrolladores cada semana y usamos las encuestas de [Glint](#) para identificar áreas de mejora, como nuestras herramientas de colaboración. De esta forma, podemos ofrecer a nuestros empleados una solución adecuada, sin dar por hecho lo que les conviene». [Leer la entrada de blog](#)

Jacqueline Gay

Responsable de formación en TomTom

📍 [Ámsterdam, Países Bajos](#)

Implica a los gerentes desde el principio

«Nuestro panel de evaluación operativa, un grupo formado por más de 30 directores ejecutivos y vicepresidentes, nos apoya desde las primeras etapas del diseño y las pruebas de nuestro módulo de liderazgo de grupo. Esto nos permite entender mejor sus necesidades y las oportunidades a nuestro alcance, pero también las dificultades que presentan las aptitudes específicas que les vamos a ayudar a desarrollar. Este grupo también nos sirve para promocionar el programa». [Ver la presentación](#)

Dorna Eriksson Shafiei

Vicepresidenta de gestión de personal en Atlas Copco (Estocolmo, Suecia)

Demuestra determinación en tus objetivos personales y profesionales

«Cuando sabemos lo que queremos en nuestra vida personal y tenemos la misma determinación para avanzar profesionalmente, demostramos la forma en que nos marcamos objetivos para nosotros y nuestros equipos. En este contexto de incertidumbre, hay algo que sigue en nuestra mano: la capacidad de emprender el rumbo hacia el éxito en nuestra vida personal y profesional».

[Leer el artículo de blog](#)

Jodi Atkinson

Directora sénior de formación global en Deltek (Boston, Massachusetts)

Evalúa la competencia cultural de tu empresa

«Usamos el [cuestionario de desarrollo intercultural](#) para evaluar los cambios de comportamiento. Pasamos el cuestionario a los empleados y preparamos nuestros planes de formación a partir de los resultados. Nueve meses o un año después, les pedimos que vuelvan a hacerlo. Casi siempre siguen nuestras recomendaciones y están mejor informados sobre cuestiones culturales». [Ver webcast](#)

Mary-Frances Winters

Presidenta y consejera delegada de Winters Group e instructora de LinkedIn Learning (Charlotte, Carolina del Norte)



Documenta la repercusión del aprendizaje con las respuestas de los empleados

«Analizamos las respuestas de nuestros empleados sobre la oferta de oportunidades de formación y su interés por aprovecharlas. Estos son los indicadores de rendimiento más importantes para nosotros a la hora de determinar nuestro progreso».

Leer el caso práctico

Johannes Lystbæk

Responsable de formación y desarrollo en LEGO Group (Billund, Dinamarca)

Incorpora la formación a planes de desarrollo individuales

«El desarrollo de nuestro personal es muy importante para nosotros y confiamos mucho en los planes de desarrollo personalizados, que nos permiten determinar el rendimiento de los empleados y seleccionar cuidadosamente los cursos que los ayudarán a alcanzar su máximo potencial, en función de su puesto y las aptitudes necesarias». Leer el artículo de blog

Gauri Butti

Responsable sénior de formación y desarrollo empresarial en CDK Global (Hyderabad, India)

Mantente cerca de quienes están definiendo la nueva normalidad

«Ahora que la mayoría de consejeros delegados quieren dar prioridad a la formación, es más importante que nunca mantenerse cerca de quienes están definiendo la nueva normalidad. Es necesario que el desarrollo profesional esté presente en estas conversaciones y abordar las necesidades de recualificación y reciclaje de aptitudes que inevitablemente surgirán. Esto no solo permite que los expertos en formación mantengan su influencia, sino que también sigan siendo socios estratégicos a la hora de definir el futuro de la empresa». Leer el artículo de blog

Simon Brown

Director de formación en Novartis (Basilea, Suiza) ■

Agradecimientos

Editora jefe

[Amanda Van Nuys](#)

Equipo editorial de LinkedIn Learning

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Tara Kusumoto](#)

[Laurie Moot](#)

[Paul Petrone](#)

[Rachel Lefkowitz](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

Equipo editorial de Glint

[Ellen Gomes](#)

Investigación y estadísticas

[Colleen Dye](#)

[Josh Hawthorne](#)

[Sophie Smith](#)

[Valeria Gallina](#)

Localización

[Shih-Chi Chang](#)

[Wendy Savin](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

Crecimiento y desarrollo web

[Emi Agg](#)

[Savanah Barry](#)

[Colleen Rombach](#)

[Neha Ajmani](#)

[Christine Hoang](#)

[Alyssa Retallick](#)

[Alan Kavanagh](#)

[Renee Balgobin](#)

[Lucy Frye](#)

[Karl Boehringer](#)

[Rajni Sharma](#)

[Jonathan Pettingill](#)

[R.J. Fox](#)

Contenido creativo

[Kaelin McGill](#)

[Elli Matejka](#)

[Pora Rith](#)

[Jared Freeden](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Doug Kohnen](#)

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Kevin Frank](#)

Marketing internacional

[Christina O'Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Kate Mallord](#)

[Shuxian Li](#)

[Namrata Murlindhar](#)

Relaciones públicas

[Marisa Ayyer](#)

[Lucy Davies](#)

[Bhairavi Shirish Jhaveri](#)

Marketing para clientes

[Mary Healy](#)

[Orlaith Cruise](#)

Marketing de productos

[Courtney Brooks](#)

[Sascha Noll](#)

Interacción ejecutiva

[Jonathan Kilroy](#)

[Máire Cronin](#)

Marketing de eventos

[Laura Parkinson](#)

[Lizzy Hearne](#)

[Chuck Jones](#)

[Heidi Olson](#)

Producciones multimedia de LinkedIn

[Karen Ordaz](#)

[Jesus Cruz](#)

[Paul Lynch](#)

[Brad Davis](#)

[Tom Jordan](#)

[Keith Cheng](#)

[Emanuel \(EJ\) Magat](#)

[Jeff Milnes](#)

[Chris Orfitelli](#)

[Ryan Galvan](#)

[Stephanie Elrod](#)

[Andy Ta](#)

[Josue Cruz](#)

[Gabriel Lomeli Jr.](#)

Agencias

[910Zen](#)

[Amp](#)

[Shoosta](#)

[ShinyDay](#)

[Amdian](#)

Metodología

En noviembre de 2020, entrevistamos a 1260 expertos en formación y 814 usuarios en una encuesta disponible en inglés, francés y alemán. Esta es la lista completa de países que encuestamos: EE. UU., Reino Unido, India, Canadá, Australia, Alemania, Singapur, Irlanda, Países Bajos, Nueva Zelanda, Francia, Suecia, Bélgica, Finlandia, Hong Kong, Dinamarca, Noruega, Luxemburgo, Islandia, Camboya, Indonesia, Filipinas, Malasia, Myanmar, Tailandia, Austria y Suiza. En noviembre y diciembre de 2020, también entrevistamos en inglés a 3.080 responsables de personal que indicaron tener empleados a su cargo en todo el mundo.

1. Identificamos los 100 cursos más vistos por expertos en formación entre el 1 de enero y el 30 de noviembre de 2020. Después comparamos la popularidad de esos cursos entre los expertos de la formación y los demás usuarios para identificar aquellos en los que los expertos estaban sobrerrepresentados. Por tanto, los cursos que destacamos aquí son aquellos que los expertos en formación tienen más probabilidades de ver respecto al usuario medio.
2. Entre las 100 aptitudes añadidas con más frecuencia por los miembros de LinkedIn a sus perfiles, identificamos aquellas que habían experimentado el mayor crecimiento entre agosto de 2019 y agosto de 2020. Excluimos las aptitudes más habituales que posee la mayoría de los miembros.
3. Comparamos el número de usuarios de la generación Z que estaba en LinkedIn Learning en 2020 respecto a 2019.
4. Observamos el número de horas de visualización por usuario en la generación Z en 2020 respecto a 2019.
5. Comparamos entre los usuarios que utilizaron herramientas colaborativas (compartir cursos, sección de preguntas, grupos de aprendizaje) en algún momento durante un periodo de 12 meses (octubre de 2019 - octubre de 2020) con aquellos que no lo hicieron.
6. Porcentaje de crecimiento en el intercambio de cursos y contribuciones a preguntas y respuestas, comparando los primeros cinco meses de la pandemia (marzo - julio de 2020) con los cinco meses anteriores (octubre de 2019 - febrero de 2020).
7. Porcentaje de crecimiento en el número de usuarios que se une a grupos de aprendizaje, comparando los cinco primeros meses de la pandemia (marzo - julio de 2020) con los cinco meses anteriores (octubre de 2019 - febrero de 2020).

¿Cómo puede LinkedIn Learning preparar a tu equipo para lo que está por venir?

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.

¡Hablemos!

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



LinkedIn Learning