wbcsd

Estrategias de habilidades para un mundo laboral sostenible:

Una guía para los Directores de Recursos Humanos

Contenidos

Prefacio

Parte 1 Contexto - la rápida evolución del mundo del trabajo

Parte 2 Desarrollo de habilidades - clave para un mundo laboral sostenible

Parte 3 El viaje de las habilidades en un mundo laboral cambiante

Apéndice Estudios de casos

Referencias

wbcsd

GAN GLOBAL
Shaping Workforces of the Future

Prefacio

El trabajo es el motor en el centro de nuestras economías y las habilidades son su ingrediente más importante. El trabajo y las habilidades para impulsarlo se encuentran en el corazón de la Visión 2050 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, donde más de 9 mil millones de personas viven bien, dentro de los límites del planeta, y es esencial para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sin las competencias adecuadas, los trabajadores, en particular los de grupos desfavorecidos (mujeres, jóvenes, minorías étnicas, trabajadores poco cualificados), tendrán cada vez más dificultades para encontrar el trabajo que necesitan para vivir bien.

Las nuevas tecnologías, los desarrollos socioeconómicos y eventos críticos como COVID-19 están colocando al mundo del trabajo en un estado de cambio constante, creando oportunidades pero también exacerbando las desigualdades.

A medida que comenzamos a recuperarnos de la pandemia, muchas empresas carecerán de las habilidades necesarias para tener éxito en el futuro. Incluso antes de COVID-19, los líderes empresariales estaban preocupados por encontrar, conservar y desarrollar el talento necesario para el mundo moderno.

En este contexto, la contratación de personas con las habilidades adecuadas para las necesidades comerciales actuales y futuras se ha vuelto cada vez más compleja y la efectividad de las estrategias de la fuerza laboral de negocios como de costumbre está siendo desafiada progresivamente por estas nuevas realidades.

Esto lleva a los ejecutivos de Recursos Humanos (RR.HH.) al 'ojo de la tormenta', reforzando su papel estratégico para garantizar la continuidad, la resiliencia y el crecimiento del negocio, al tiempo que contribuye a un futuro en el que tanto las empresas como la sociedad no solo reaccionan y se adaptan a las interrupciones, sino para prosperar. Un futuro con una fuerza laboral inclusiva que esté segura, motivada, capacitada y preparada para cualquier desafío que se presente. Y donde las personas se empoderan y prosperan gracias al acceso igualitario a nuevas oportunidades.

Basado en experiencias de la vida real de una variedad de organizaciones, esta guía da vida a la importancia de diseñar e implementar estrategias integrales de desarrollo de habilidades para crear empresas resilientes al futuro y preparadas para un futuro laboral más sostenible. Ayuda a los líderes empresariales a comprender mejor cómo una sólida estrategia de desarrollo de habilidades crea valor empresarial al mismo tiempo que genera valor positivo para las personas y la sociedad.

Comparte las mejores prácticas y tiene como objetivo proporcionar a los tomadores de decisiones comerciales, en particular a los directores de recursos humanos (DRH), orientación e inspiración para fortalecer sus empresas al empoderar a las personas a través de habilidades relevantes y aumentar las oportunidades de empleo decente.

Al hacerlo, pueden contribuir a "una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida", así como a "promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos", como se describe, respectivamente, en los ODS 4 y 8. Esta es una oportunidad inmensa para que las empresas refuercen la cohesión social, reduzcan las desigualdades y tengan un impacto positivo significativo en la sociedad.

Nazrene Mannie
Directora Ejecutiva
GAN Global

Filippo Veglio
Director General de Personas y Sociedad y Equipo de Alta Dirección, WBCSD

Acerca de esta guía

Este informe es producto de las discusiones del proyecto Future of Work de WBCSD - un foro que reúne a las empresas para dar forma a un mundo laboral sostenible. Nuestro proyecto Future of Work visualiza un mundo laboral centrado en las personas donde prosperan personalmente, profesionalmente y como miembros activos de su comunidad. Promueve una fuerza laboral inclusiva, donde las personas se sienten seguras, motivadas, empoderadas y preparadas para cualquier desafío que enfrenten o que tendrán que enfrentar a continuación.

El desarrollo efectivo de habilidades juega un papel fundamental en el logro de esta visión. Con esto en mente, el proyecto Future of Work de WBCSD ha establecido un grupo de trabajo dedicado para que las empresas compartan experiencias, extraigan las mejores prácticas, desarrollen soluciones colaborativas y aborden cuestiones clave en torno al desarrollo de habilidades. En este sentido, los miembros de WBCSD trabajaron en estrecha colaboración con la **Red Global de Aprendizaje (GAN Global)**, una organización líder en la promoción del aprendizaje basado en el trabajo para empoderar a las personas y las empresas.

Basándose en estas valiosas discusiones, WBCSD y GAN se complacen en presentar este informe que tiene como objetivo informar e inspirar a los DRH y a los responsables de la toma de decisiones de RR.HH. que emprenden el camino del desarrollo de habilidades. Presenta una amplia gama de estrategias y conducción de habilidades efectivas y apropiadas, aprovechando entrevistas con profesionales senior de RR.HH. y mostrando soluciones de 16 organizaciones líderes.

Descripción general de la guía:

Parte 1 proporciona el contexto general que describe los principales factores que impulsan los cambios en el mundo del trabajo.

Parte 2 presenta el desajuste de habilidades como un desafío clave para las empresas y la sociedad y destaca los riesgos de no abordarlo. También presenta el desarrollo de habilidades como clave para un mundo laboral sostenible. Luego describe las acciones específicas que los DRH pueden tomar para poner en marcha las estrategias de habilidades de sus empresas para el nuevo mundo del trabajo basadas en experiencias comerciales de la vida real.

Parte 3 explora en detalle cinco pasos cruciales para desarrollar una estrategia de habilidades con visión de futuro.

La guía se complementa además con 16 estudios de casos de organizaciones, cada uno de los cuales cubre la necesidad de acción del negocio, el público objetivo, las actividades clave y cómo se midió el impacto.

Preguntas que esta guía pretende abordar:

- ¿Por qué es importante el desarrollo de habilidades corporativas? ¿Cuáles son los beneficios para las empresas, sus trabajadores y la sociedad?
- ¿Qué tipos de estrategias y programas de desarrollo de habilidades corporativas existen?
- ¿Cómo puede evaluar qué tipo de programa de desarrollo de habilidades se corresponde mejor con las necesidades organizativas de su empresa?

Reconocimientos y descargo de responsabilidad

Esta guía es el resultado de los esfuerzos de colaboración de la secretaría del WBCSD y los ejecutivos de las empresas miembro y la Red Global de Aprendizaje (GAN). Una amplia gama de miembros revisaron los borradores, asegurando así que el documento represente ampliamente la perspectiva de los miembros del WBCSD. Sin embargo, esto no significa que todas las empresas miembro estén de acuerdo con cada palabra. Nos gustaría agradecer a PwC UK por coordinar este esfuerzo y permitir el desarrollo de esta guía.

En esta página, hemos enumerado el equipo del proyecto y las organizaciones que contribuyeron a la guía. Han dedicado generosamente su tiempo, contribuido con sus perspectivas profesionales y han elaborado hábilmente este informe.
A todos los contribuyentes, con nombre y sin nombre, expresamos nuestro más sincero agradecimiento

GAN Global	Nazrene Mannie, Directora Ejecutiva Lucy Kitson, Jefa de Operaciones
PwC UK	Juliet Stuttard, Directora, Personas y Organización Monique Malcolm-Hay, Gerente de programas, Personas y Organización Lucy Hall, Asociado, Personas y Organización
WBCSD	James Gomme, Director, Personas y Sociedad Davide Fiedler, Gerente, Personas y Sociedad Natalie Zryd,Asociada, Persones y Sociedad

1

Contexto - la rápida evolución del mundo del trabajo

La parte 1 proporciona el contexto general, describiendo los principales factores que inciden en el mundo del trabajo. Esboza brevemente cómo estos factores impactan a diferentes grupos demográficos y luego profundiza en los desafíos relacionados con los jóvenes como futuras generaciones de la fuerza laboral.

Factores que impactan en el mundo del trabajo

El trabajo se enfrenta a una disrupción compleja de la mano de tres fuerzas interconectadas:

Evolución rápida de la tecnología

Se están desarrollando y adoptando nuevas tecnologías a un ritmo sin precedentes. Una variedad de tecnologías, incluida la robótica, la inteligencia artificial, las videoconferencias y las aplicaciones de colaboración en línea, el Internet de las cosas, las tecnologías de plataforma y blockchain están cambiando profundamente las tareas y los patrones de trabajo y están desafiando el funcionamiento de las empresas.[11]

Tendencias socioeconómicas mundiales

El cambio climático, el aumento de la desigualdad, los cambios demográficos, las presiones migratorias y COVID-19 han tenido un impacto en el mercado laboral mundial y parece que continuará haciéndolo durante la próxima década.[11]

Expectativas cambiantes de los trabajadores

La seguridad de los ingresos, la transparencia, la inclusión y la equidad son ahora expectativas fundamentales de los trabajadores, mientras que la capacidad de las empresas para brindar significado, flexibilidad y oportunidades se están convirtiendo en diferenciadores críticos para atraer y retener talentos.[11]

30%
de los puestos de trabajo corren un alto riesgo de desplazamiento debido a la automatización para 2030*[9]

85m
puestos estarán en declive para el 2025[8]

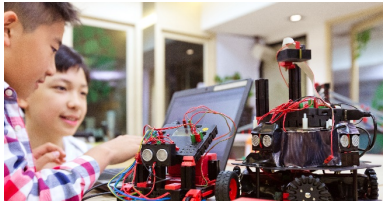
97m
nuevos puestos van a emerger para 2025[8]

* porcentaje de actividades laborales que se transformarán o desaparecerán en los próximos 15 años

Impactos en diferentes grupos demográfico

Las disrupciones en el mundo del trabajo afectarán de manera diferente a grupos específicos de personas en diferentes etapas de sus carreras. COVID-19 ha planteado desafíos adicionales, especialmente para las generaciones más jóvenes, lo que genera preocupaciones de que la fuerza laboral del futuro no tendrá las habilidades necesarias para encontrar empleo o puede ver reducidas sus oportunidades de empleo a medida que la economía global entra en recesión.

Primeros años y escolares



UNICEF afirma que por cada USD $ 1 gastado en el desarrollo de la primera infancia, el retorno de la inversión puede llegar a USD $ 13, lo que impulsa la prosperidad, el crecimiento inclusivo y la igualdad. [14] Sin embargo, el desarrollo de millones de jóvenes en todo el mundo sigue siendo susceptible de alteraciones. Uno de cada tres jóvenes, 463 millones, no pudo acceder al aprendizaje remoto cuando las escuelas cerraron debido al COVID-19, lo que destaca la necesidad de una mayor inversión en programas de desarrollo sólidos y resilientes.[5]

Estudiantes secundarios, facultad y universitarios

La educación juega un papel fundamental en la preparación de jóvenes y adultos jóvenes para el mundo laboral. Sin embargo, un informe de 2016 de la Comisión Internacional sobre el Financiamiento de las Oportunidades Educativas Globales estimó que el 30% de los adultos jóvenes no se graduarían de la escuela secundaria con las habilidades que necesitan para ocupar la mayoría de los trabajos. Debido a la recesión económica impulsada por COVID-19, quienes abandonan la universidad durante la pandemia ahora ven sus perspectivas laborales habituales en duda.[7]

Trabajadores tempranos y de mitad de carrera

Los trabajadores de carrera temprana y media se enfrentan a una serie de desafíos. COVID-19 también ha impactado en las perspectivas de una gran cantidad de trabajadores que inician su carrera, especialmente en los sectores más afectados por la pandemia.[5] Mientras tanto, los trabajadores a mitad de carrera enfrentan presiones financieras e inseguridad laboral a medida que la economía brega, mientras que también se sienten mal preparados para adaptarse a la velocidad del cambio tecnológico.[7]

Trabajadores cercanos a la edad de jubilación

Los trabajadores que se acercan a la edad de jubilación pueden no tener ahorros suficientes o pensiones suficientemente sólidas y, por lo tanto, es posible que deban seguir trabajando más allá de la fecha prevista de jubilación. Además, muchos empleados mayores y establecidos desde hace mucho tiempo están descubriendo que sus trabajos y habilidades se están volviendo obsoletos, lo que les dificulta mantener su empleo y sus ingresos.[5]

Impactos en la fuerza laboral del futuro

Cientos de millones de jóvenes en todo el mundo están alcanzando la mayoría de edad y se encuentran desempleados y no aptos para ser empleados.[5] Las organizaciones no pueden ignorar el impacto que esto tendrá en su futura fuerza laboral y en la sociedad en general.

El informe Tendencias mundiales del empleo juvenil 2020 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indicaba que de 1.300 millones de jóvenes (de 15 a 24 años de edad) en el mundo, una quinta parte no tenía empleo, ni estudiaba ni recibía capacitación[12].

La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto las debilidades estructurales de las instituciones y economías locales, nacionales e internacionales, ha exacerbado las desigualdades y ha empeorado la situación de los jóvenes. Cuando el mundo se movió en línea, las comunidades vulnerables, incluidos los jóvenes que viven sin acceso constante y confiable a Internet o la tecnología, o que carecen de las habilidades y la perspicacia para navegar en un mundo digital, se vieron particularmente afectadas y corren el riesgo de que sean permanentes o a largo plazo la privación de derechos sociales a medida que más facetas de la vida cotidiana pasan o permanecen en línea.[5]
El 50% de los jóvenes encuestados en una encuesta por la OIT en 2020 informó que era probable que terminaran sus estudios tarde, y el 10% afirmó que no esperaba completar sus estudios en absoluto. La misma encuesta encontró que uno de cada seis jóvenes encuestados ha dejado de trabajar desde el inicio de la pandemia.[7]

Según la OIT, casi el 77% de los jóvenes empleados en todo el mundo se encontraban en la economía informal, lo que los hacía particularmente vulnerables al cierre de empresas o cambios al trabajo en línea[15]. Descuidar estos desafíos puede resultar en que los jóvenes pierdan sus derechos, se sientan desilusionados por sus perspectivas en el mercado laboral, y puede contribuir al malestar social, creando un entorno operativo más volátil para las empresas.

Al preparar a los jóvenes con las habilidades relevantes, las empresas pueden apoyar su acceso a oportunidades de empleo y permitirles prosperar personal, profesionalmente y como miembros activos de la sociedad.

El desarrollo de habilidades es igualmente esencial para otros grupos demográficos. Por lo tanto, los siguientes capítulos de esta guía ayudan a los ejecutivos de recursos humanos a fortalecer sus estrategias de desarrollo de habilidades y a apoyar a los trabajadores actuales y futuros de todos los grupos demográficos a prepararse para el nuevo mundo de trabajo.

1 de cada 3

jóvenes no pudieron acceder al aprendizaje remoto cuando las escuelas cerraron[5]

2

Desarrollo de habilidades - clave para un mundo laboral sostenible

Basándose en el análisis de contexto del capítulo anterior, la parte 2 presenta el desajuste de habilidades como un desafío clave para las empresas y la sociedad, y destaca los riesgos de no abordarlo. El desarrollo de habilidades se enfatiza luego como clave para un mundo laboral sostenible.

Al abordar a los DRH como el principal ejecutivo responsable de impulsar las estrategias de habilidades y la fuerza laboral dentro de una organización, la parte 2 cierra con una descripción de las acciones específicas que los DRH pueden tomar para poner en marcha las estrategias de habilidades de sus empresas para el nuevo mundo del trabajo.

Comprendiendo el desajuste de habilidades

En los últimos años, el mercado laboral se ha enfrentado a problemas crecientes relacionados con la oferta y la demanda de habilidades: demasiadas personas se están dando cuenta de que no tienen las habilidades para ocupar los puestos de trabajo disponibles en la actualidad, y mucho menos las que se necesitarán en un mundo altamente digitalizado. Mientras tanto, muchas empresas también luchan por contratar el talento que necesitan.

Esta diferencia fundamental entre las habilidades requeridas por los empleadores y las habilidades que posee la fuerza laboral actual o futura de una organización se denomina a menudo desajuste de habilidades.

El reciente informe de PwC 'Upskilling for Shared Prosperity' en colaboración con el Foro Económico Mundial destaca que la mitad de todos los empleados necesitarán desarrollar nuevas habilidades para 2025 para seguir siendo empleables[1].

El rápido paso a un mundo predominantemente virtual ocasionado por la pandemia de COVID-19 ha expuesto aún más las brechas en las capacidades de las empresas y su gente.[4] Las empresas han tenido que pedir a los trabajadores que adquieran y dominen rápidamente habilidades digitales, así como una variedad de habilidades auxiliares como la colaboración, la resolución creativa de problemas y la apertura a nuevas ideas.

En un momento de extrema incertidumbre y rápida adopción digital, diseñar e implementar una estrategia para abordar el desajuste de habilidades y garantizar que los empleados tengan las habilidades necesarias para desempeñarse bien y prosperar en el futuro, es más importante pero también más desafiante que nunca.

En una serie de encuestas, PwC preguntó a los directores ejecutivos sobre sus perspectivas y para compartir los desafíos a los que se enfrentaban sus empresas debido a los desajustes de habilidades:

52%
de los directores ejecutivos dijo que la falta de habilidades estaba elevando los costos de su personal más rápido de lo esperado[13]

55%
de los directores ejecutivos dijeron que las brechas de habilidades significaban que no estaban innovando[13]

72%
de los directores ejecutivos están preocupados por la disponibilidad de habilidades clave[10]

Riesgos de la inacción

No tomar ninguna medida para abordar los desajustes de habilidades e implementar nuevas estrategias de habilidades conlleva riesgos significativos para las empresas y la sociedad.

Ampliando las brechas de habilidades

Las organizaciones que no toman medidas para implementar nuevas estrategias de habilidades corren el riesgo de permitir que sus empleados se queden atrás en el nuevo mundo del trabajo.
Cuanto más tiempo las empresas dejen sin abordar las brechas de habilidades, más difícil será mejorar las habilidades del personal y cerrar la brecha.

Desarrollo de la fuerza laboral insostenible

Las empresas que no adoptan medidas para desarrollar de forma proactiva programas de mejora de habilidades adaptados a su finalidad se arriesgan a tener que recurrir a soluciones insostenibles a corto plazo que aumentarán los costes y generarán beneficios a largo plazo significativamente reducidos.
Además, las empresas sin oportunidades de desarrollo de habilidades corren el riesgo de perder atractivo para el talento actual y futuro.

Incapacidad para impulsar las prioridades comerciales

Si los empleados no tienen las habilidades necesarias para impulsar las prioridades comerciales, esto impedirá que la empresa pueda competir en el mercado.

Un declive en la diversidad y la inclusión

Los grupos minoritarios se enfrentan a un acceso desigual a la educación y la formación en el lugar de trabajo. Las empresas que no garantizan el desarrollo de habilidades inclusivas pierden el valor que aporta el talento de diversos orígenes y perspectivas en el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.
Al mismo tiempo, contribuyen a perpetuar las desigualdades sociales, generar descontento, erosionar la cohesión social y, en última instancia, contribuir a un entorno político y empresarial más volátil.

Enfoque de compra, préstamo o construcción

Por lo general, existen tres enfoques generales para impulsar la creación de nuevas habilidades dentro de una organización. Se les conoce como "comprar, pedir prestado o construir".

Construir las habilidades y competencias necesarias es la opción más sostenible. Hace un buen uso de los recursos de la empresa a medida que se retiene y desarrolla a los empleados, lo que aumenta la moral de los empleados y el sentido de pertenencia a la organización. Al invertir en el desarrollo de habilidades y competencias, las empresas abordan directamente el desajuste de habilidades, ya que los planes de estudios de educación y formación se basan en una demanda de habilidades concretas y están orientados a responder a ella.

Comprar

Contratación de recursos directamente desde fuera de la organización mediante contratación (permanente)

+ Permite a las organizaciones responder rápidamente a una nueva necesidad de habilidades
+ Introduce nuevas experiencias e ideas a la organización.
- Puede conducir a un déficit creciente de habilidades
- Es caro contratar nuevos empleados

Prestar

Abastecimiento de recursos del exterior durante un corto período de tiempo (incluidos trabajadores a tiempo parcial, autónomos, por contrato y temporales) o adscripciones

+ Satisface las necesidades a corto plazo en conjuntos de habilidades especializadas
+ Evita costes a largo plazo
- Puede conducir a un déficit creciente de habilidades
- Puede afectar negativamente la participación de empleados y contratistas

Construir

Invertir en desarrollar las habilidades y competencias necesarias para un rol en particular.

+ Reduce la competencia sobre los profesionales especializados a medida que se desarrollan internamente
+ Cumple con los requisitos de habilidades en constante evolución
+ Retiene el talento y aumenta la moral de los empleados
- Requiere inversión
- Puede requerir tiempo antes de producir resultados.

Desarrollo de habilidades: clave para un mundo laboral sostenible

Elegir el enfoque de "construcción" descrito anteriormente significa que una organización se embarca en el desarrollo de habilidades para sus trabajadores y para el talento futuro, creando así un valor positivo para la sociedad y fortaleciendo su negocio.

Beneficios para la sociedad

Los programas de mejora de las habilidades y el aprendizaje continuo ayudan a la sociedad en general al reducir el número de personas que luchan por encontrar trabajo debido a la falta de habilidades relevantes. Aumentar la empleabilidad de las personas y permitirles acceder a oportunidades puede contribuir significativamente a los medios de vida y el bienestar de las personas.

Esto es particularmente importante considerando que las partes interesadas esperan cada vez más que las empresas pongan a las personas y a la sociedad en el centro de su negocio. Los que miran no son simplemente accionistas; la nueva parte interesada corporativa incluye consumidores, personas influyentes, legisladores y más.[3]

Beneficios para las empresas

Un beneficio empresarial clave del desarrollo de habilidades sostenibles es que permite a las personas crecer y contribuir al éxito de la empresa ayudándoles a transformar su conjunto de habilidades a medida que la empresa y su demanda de habilidades se transforman.

En 2020, el 93% de los directores ejecutivos que habían introducido programas de mejora de habilidades dijeron que estos programas aumentaron la productividad, ayudaron a atraer y retener talentos y ayudaron a generar una fuerza laboral resiliente. Sin embargo, solo el 18% de los directores ejecutivos encuestados afirmaron haber invertido en mejorar sus competencias; la oportunidad para quienes aún no han realizado la inversión es significativa.[4]

Por supuesto, "mejorar las habilidades" puede significar diferentes cosas en diferentes territorios o industrias. Para que el desarrollo sostenible de habilidades sea lo más eficaz posible a largo plazo, las empresas deben colaborar con otras organizaciones públicas y privadas, incluidos los proveedores de educación, los encargados de formular políticas y otras empresas, tanto en su propia industria como en aquellas con necesidades de habilidades adyacentes. Entre otros, este compromiso puede facilitar la definición de las demandas de habilidades de manera más clara y a una escala relevante, agrupando recursos y desarrollando programas adecuados para su propósito.

¿Qué es el desarrollo de habilidades sostenibles?

El desarrollo de habilidades sotenibles puede describirse como el proceso de desarrollar las habilidades necesarias para una organización de una manera que permita a la fuerza laboral adaptarse constantemente a la naturaleza cambiante del trabajo durante un largo período de tiempo.

Para los propósitos de esta guía, la mejora de las habilidades se define como la clara intención de una organización de desarrollar la empleabilidad y las capacidades de sus empleados o de los futuros talentos potenciales, y de avanzar y progresar en sus habilidades técnicas, blandas y digitales.

93%

de los directores ejecutivos que introdujeron programas de mejora de las habilidades dijeron que estos programas aumentaron la productividad[4]

Puntos de acción para DRH

Hay una serie de acciones que usted, como DRH, puede tomar para comenzar a desarrollar sus estrategias de habilidades impactantes para el nuevo mundo del trabajo.

1 Piense a largo plazo en sus estrategias de desarrollo de habilidades

El mundo del trabajo seguirá adaptándose y cambiando a un ritmo mucho más rápido en el futuro, por lo que será fundamental crear una fuerza laboral ágil y una cultura de aprendizaje permanente. Piense a largo plazo en sus estrategias de desarrollo de habilidades para permitir que su organización sea proactiva en lugar de reactiva a los cambios futuros en el mercado.

2 Analice la situación de su empresa y elija la(s) solución(es) más adecuada

Las organizaciones tienen necesidades diferentes y, por lo tanto, el enfoque adoptado por un empleador, unidad de negocio u oficina del país puede no ser adecuado para otro. Es importante analizar las necesidades de su empresa en un contexto específico y utilizar esto para determinar el mejor curso de acción para el negocio.

3 Empoderar e involucrar a su base de empleados

Capacite a sus empleados para que sean dueños e impulsen continuamente su aprendizaje. Utilice nuevas tecnologías y herramientas como la realidad virtual para involucrar a su fuerza laboral y potenciar su aprendizaje. Capacitar e involucrar de manera efectiva a sus empleados puede, a su vez, ayudar a impulsar la retención en su empresa.

4 Construye asociaciones y colabora

Trabaje con los principales actores para apoyar la implementación de su estrategia. Las asociaciones y la colaboración son esenciales para alinear la oferta y la demanda de habilidades, asegurando que la educación y la formación respondan a las necesidades reales. Esto también permite a las partes interesadas desarrollar soluciones sistémicas para los desajustes de habilidades.

5 Desarrollar programas que promuevan la diversidad, la inclusión y el acceso

Diseñe de manera proactiva programas que sean inclusivos y accesibles para todos. Asegúrese de que los participantes incluyan una mezcla de empleados, (Ej. diferentes géneros, razas, edades, religiones, orientaciones sexuales y ubicación.)

¿Cómo encaja una estrategia de habilidades en la estrategia más amplia de la fuerza laboral?

La estrategia de habilidades de una organización es una parte clave de su estrategia general de fuerza laboral. El siguiente diagrama ilustra los componentes clave de una estrategia de fuerza laboral, incluido cómo la mejora de habilidades encaja en la estrategia más amplia.

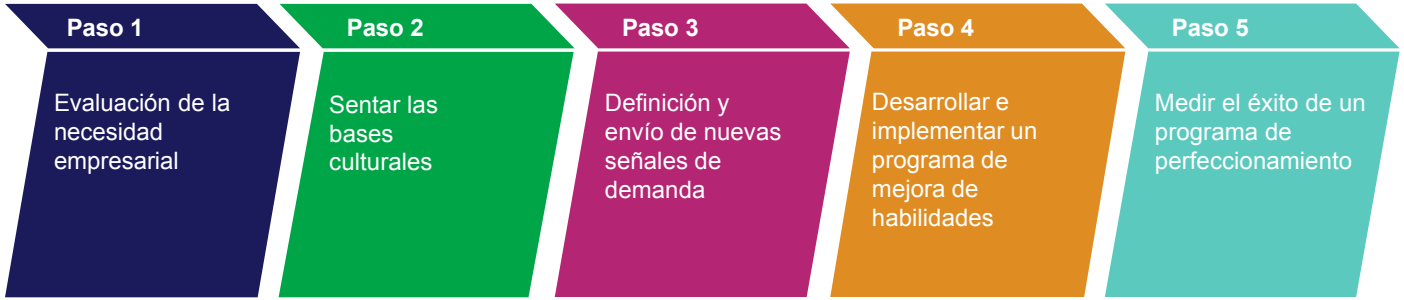
3

El viaje de las habilidades en un mundo laboral cambiante

Este capítulo explora cinco pasos cruciales para desarrollar una estrategia de habilidades con visión de futuro. Para cada paso, encontrará una descripción, preguntas clave a considerar y estudios de casos breves de diferentes realidades organizacionales, que dan vida a estos pasos.

El viaje de la estrategia de habilidades en un mundo laboral cambiante

Estos son los cinco pasos que las organizaciones suelen tomar para desarrollar su estrategia de habilidades, con enfoques que se adaptan al contexto específico de una organización.



Identifique claramente las prioridades empresariales clave y cómo el desarrollo de habilidades se alimenta de ellas.

Evaluar y ajustar políticas, procesos e incentivos para reforzar y fomentar una cultura que respalde los esfuerzos de mejora de las competencias de la organización.

Comunique de manera efectiva la demanda de habilidades de la empresa a las partes interesadas relevantes.

Asegúrese de que la iniciativa se desarrolle e implemente de la manera más eficiente.

Evalúe el éxito en términos de mejorar las habilidades de las personas y cumplir con los objetivos previstos de la iniciativa.

Paso 1: evaluación de la necesidad empresarial

Identifique claramente las prioridades empresariales clave y cómo el desarrollo de habilidades se alimenta de ellas.

Descripción general

Muchas organizaciones se centran en la mejora de las competencias que ofrece la estrategia empresarial. Esto se lleva a cabo alineando un plan de habilidades con la estrategia más amplia de negocios y personas, y con el objetivo de respaldar el aprendizaje y el desarrollo en toda la organización de una manera que impulse las prioridades empresariales clave.

Para garantizar que las estrategias empresariales y de mejora de habilidades estén alineadas, las organizaciones pueden realizar una auditoría de habilidades para identificar las capacidades más esenciales que necesita su gente para lograr la estrategia empresarial.

Antes de que las empresas puedan articular cómo deben cambiar las habilidades de su gente, deben conocer los resultados que esperan que los empleados entreguen.

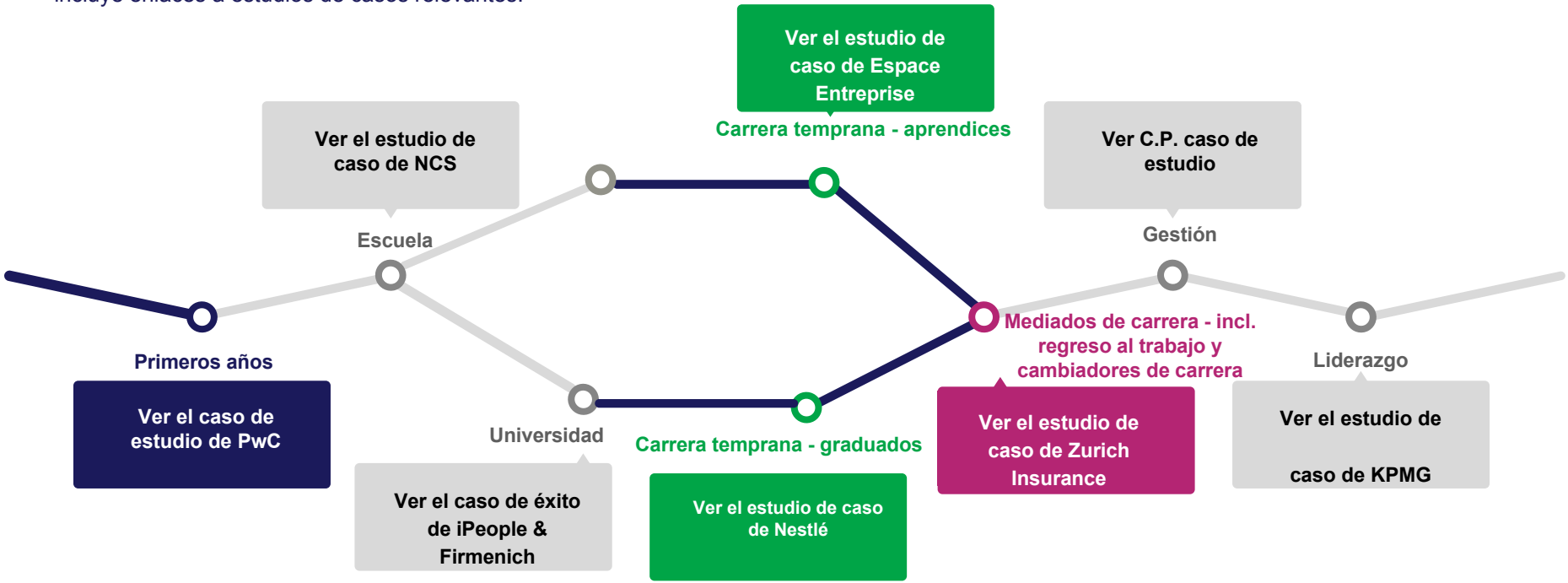
Si bien puede haber muchas estrategias y programas de habilidades que una empresa desee ofrecer, puede ser beneficioso concentrarse en uno o dos. Con esa claridad y ese enfoque establecidos, las empresas pueden impulsar la transformación de la fuerza laboral en áreas comerciales clave.[6]

Preguntas clave para considerar

- ¿Cuáles son los objetivos y prioridades empresariales clave?
- ¿Qué habilidades existen actualmente dentro de la empresa? ¿Cómo se compara esto con las habilidades que se necesitarán para lograr los objetivos empresariales?
- ¿Necesita la empresa cubrir la brecha actual de habilidades?
- ¿Cuándo se requerirán nuevas habilidades para apoyar los nuevos roles? ¿En 1-3 años, 3-5 años o más tarde?

Seleccionar una etapa en el viaje de aprendizaje

Una vez que se ha realizado una auditoría de habilidades, las organizaciones tendrán la tarea de decidir en qué parte del viaje de aprendizaje enfocar sus esfuerzos de mejora de las habilidades. Cuando se trata de mejorar las habilidades, las empresas deben priorizar con quién comenzarán y dónde pueden ofrecer el mayor valor empresarial. El siguiente diagrama transmite las diversas etapas del viaje de aprendizaje que se pueden orientar e incluye enlaces a estudios de casos relevantes.



Ejemplos de la vida real que cobran vida Paso 1.

Enfrentando desarrollos tecnológicos rápidos, cambiando las expectativas de los trabajadores y embarcándose en una nueva estrategia de crecimiento, **OCP Group** identificó brechas entre su conjunto actual de habilidades y las necesarias para seguir siendo competitivo en el mercado. A través de la planificación estratégica de la fuerza laboral (SWP), OCP Group asignó roles en función del impacto que enfrentarían de estos desarrollos e identificó Upskilling & Reskilling como la estrategia más adecuada para responder a las necesidades empresariales del Grupo.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

La industria automotriz se enfrenta a profundas disrupciones impulsadas por la tecnología, principalmente la electrificación de vehículos, vehículos conectados y autónomos y Mobility-as-a-Service. Este escenario presentó oportunidades para el productor italiano de neumáticos **Pirelli** en términos de innovación de productos y desarrollo de nuevas aplicaciones, mientras que redujo el tiempo de comercialización de nuevos productos. Para mantenerse a la vanguardia en este nuevo escenario, Pirelli ha estado invirtiendo en herramientas digitales y enfocándose en desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permitirán a Pirelli desarrollar productos más innovadores y sostenibles de la manera más ágil.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

PwC reconoció que se estaban produciendo grandes cambios sociales, lo que significa que las habilidades que tenían dentro de la organización no eran necesariamente las habilidades que la empresa necesitaba para el futuro. Los clientes esperaban que PwC continuara entregando valor y los empleados de la empresa vieron la necesidad de tener nuevas habilidades para seguir siendo relevantes para los clientes. Esforzarse por convertirse en un negocio digital PwC reconoció que la mejora de las habilidades de los empleados no solo generaría beneficios comerciales para los clientes, sino que también generaría una experiencia mucho mejor para los empleados. También sabían que necesitaban que sus equipos en todo el mundo se sintieran más cómodos con la tecnología emergente, especialmente considerando que el ritmo de la tecnología no se estaba desacelerando. Eso requirió que PwC comenzara un viaje de aprendizaje permanente.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Paso 2: Sentar las bases culturales

Evaluar y ajustar políticas, procesos e incentivos para reforzar y fomentar una cultura que respalde los esfuerzos de mejora de las habilidades de la organización.

Descripción general

Los esfuerzos por mejorar las habilidades pueden beneficiarse significativamente de una cultura corporativa que fomenta y recompensa el aprendizaje continuo. Para sentar esta nueva base cultural centrada en la mejora de las habilidades, los ejecutivos de alto nivel deben aclarar qué grado de compromiso están asumiendo al discutir la inversión en términos de dinero y tiempo de la alta gerencia. Deben ser modelos visibles de una cultura de aprendizaje en la construcción de sus propias habilidades y conocimientos. Tener un lenguaje común basado en un mensaje coherente sobre el enfoque y los planes de mejora de las competencias de la empresa también puede ayudar a facilitar un entorno de aprendizaje y ayudar a los empleados a internalizar el mensaje y convertirlo en parte de su "autoguía".

A la inversa, es evidente que la mejora de las habilidades puede tener un impacto positivo duradero en la cultura corporativa. En 2020, en una encuesta realizada a más de 2.000 directores ejecutivos, de aquellos que dijeron que sus empresas habían logrado avances significativos en la mejora de las competencias, el 60% informó que había fortalecido su cultura corporativa, en comparación con el 22% entre los que dijeron que sus empresas habían hecho poco progreso en la mejora de habilidades. [4]

Preguntas clave para considerar

- ¿Qué políticas se deben implementar para fomentar el aprendizaje y el desarrollo?
- ¿Se pueden desplegar los primeros entusiastas para generar interés e impacto emocional?
- ¿Se ha elaborado un mensaje coherente para reforzar el compromiso de la empresa con la mejora de las competencias?
- ¿Los líderes de la empresa comparten sus propios viajes de habilidades?

Ejemplos de la vida real que cobran vida Paso 2.

La mejora de las habilidades es vital para el **Servicio Nacional de Ciudadanos** (SNC), un programa para jóvenes financiado por el gobierno del Reino Unido que basa su cultura organizacional en empleados deseosos de compartir y adquirir conocimientos. Permitiendo continuamente a los empleados apoyar la misión de la organización,SNC brinda a su personal amplias oportunidades de mejora de sus habilidades y acceso a excelentes vías de aprendizaje a través de capacitación formal, intercambio de conocimientos internos y asociaciones estratégicas con organizaciones afines.

Este mix de una buena cultura combinada con el acceso al desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento profesional ha dado como resultado un bajo desgaste, experiencias de los empleados altamente positivas y una fuerte atracción de talentos.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Para lograr sus prioridades empresariales, la empresa marroquí de fosfatos **OCP Group** fomenta una cultura de aprendizaje continuo y permanente. Habiendo identificado "Upskilling & Reskilling" como la estrategia más adecuada para lograr su estrategia comercial y su crecimiento, OCP promueve la capacidad de aprender y desarrollarse continuamente como la habilidad más importante para el futuro entre su talento, y la vincula con el progreso profesional.

Click here for a more detailed case study >>

Paso 3: Definiendo y enviando nuevas señales de demanda

Entre el momento de saber qué habilidades se necesitan en una empresa y el desarrollo del talento, es fundamental comunicar de manera efectiva la demanda de habilidades de la empresa a las partes interesadas relevantes.

Descripción general

Una "señal de demanda" en relación con las habilidades puede verse como un mensaje emitido por una empresa a su fuerza laboral o al mercado de talentos que ayuda a aclarar la demanda de habilidades particulares. La señalización de la demanda es una consideración importante porque a menudo las personas pueden tener habilidades relevantes para el mercado, pero pueden carecer de conciencia o conocimiento sobre las habilidades que buscan los empleadores.
Las organizaciones primero deberán definir la nueva señal de demanda y luego evaluar la mejor forma de enviarla. La definición de una nueva demanda comienza con tener una forma clara y coherente de describir roles y habilidades en el mercado del talento.

Las audiencias clave de una nueva señal de demanda dentro de la organización incluyen la propia fuerza laboral de la empresa, como trabajadores en riesgo o poco calificados, pero también ejecutivos y gerentes de equipo que pueden transmitir la información y garantizar que se desarrollen las habilidades necesarias. Fuera de la organización, la señal de demanda puede dirigirse a líderes empresariales de otras organizaciones, asesores profesionales, educadores o personas que todavía están en la escuela o la universidad o en busca de trabajo.

Enviar una señal de demanda también puede ser una forma complementaria de abordar el desajuste de habilidades más allá del desarrollo de programas de mejora de habilidades. Ayuda a las empresas a definir y comunicar claramente lo que buscan y, a su vez, ayuda a los posibles futuros reclutas a desarrollarse en la dirección correcta con sus trayectorias profesionales.

Preguntas clave para considerar

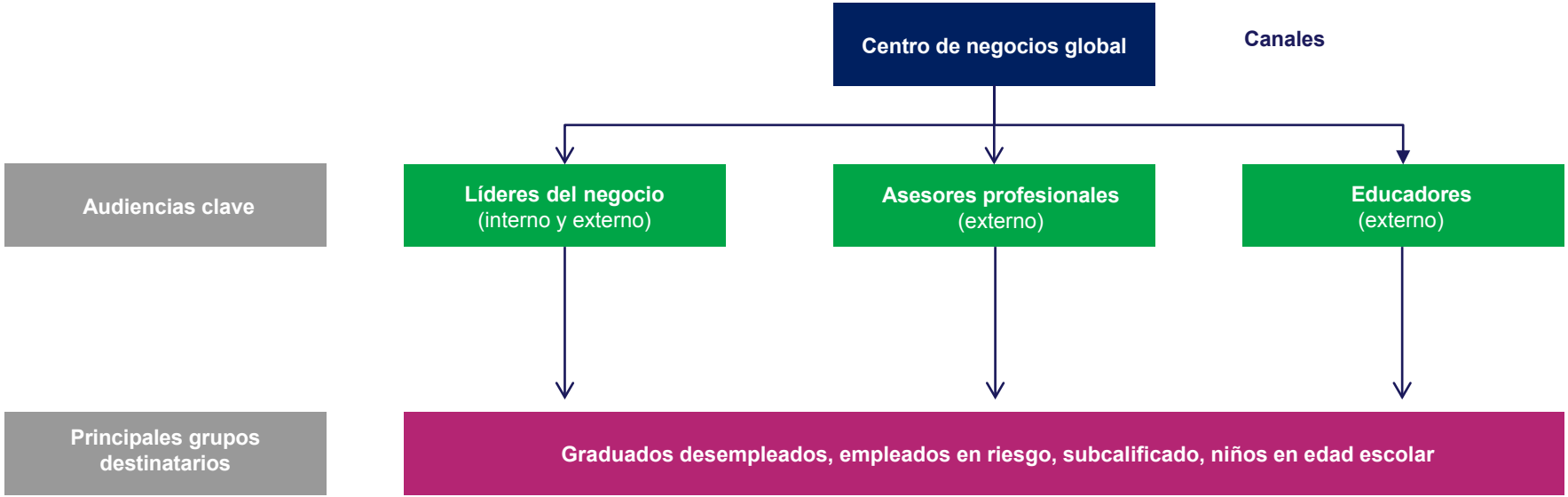
Definición de la señal de demanda:

- ¿Qué habilidades nuevas y diferentes se requieren?
- ¿Cómo se puede articular el requisito de habilidades de una manera clara?

Envío de la señal de demanda:

- ¿Quiénes son las audiencias clave a tener en cuenta al enviar una señal de demanda de habilidades?
- ¿Cuáles son los mensajes clave para las partes interesadas involucradas?
- ¿Qué canales, mecanismos o herramientas puede utilizar para asegurar una comunicación eficaz de su demanda de habilidades?

Al planificar el envío de una señal de demanda, se deben considerar una serie de factores, como cuáles son los canales y mecanismos más adecuados para llegar a las audiencias objetivo. El siguiente diagrama (no exhaustivo) ilustra los canales que podrían utilizarse.



Ejemplos de la vida real que cobran vida Paso 3.

ABB es una empresa de tecnología líder a nivel mundial. En 2012, la subsidiaria de la compañía en Colombia lanzó su Programa de Intercambio de Conocimientos (SKP), que ofrece cursos gratuitos sobre conocimientos técnicos para productos, procesos y avances tecnológicos nuevos y existentes.

Para comunicar esta oportunidad a sus públicos objetivo, incluidos ingenieros, programadores, técnicos y tecnólogos, personal de mantenimiento y operaciones y estudiantes universitarios, ABB Colombia publica una convocatoria de interés en las redes y redes sociales.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

El Instituto Científico de **Pfizer** Pfizer Colombia (ICPC) es un programa dirigido principalmente a fortalecer las habilidades técnicas de los futuros profesionales de la salud y la cantidad de investigación médica de alta calidad en el país. El ICPC se dirige a los médicos y profesionales sanitarios jóvenes a través de tres pilares:

- **Conociendo** a Pfizer, enfocado en mostrar a Pfizer como una opción para pasantías y residencias para profesionales y estudiantes.
- **Promover la educación y la investigación médica** a través de eventos y programas en alianza con el gobierno y la academia.
- **Reconociendo la excelencia**, que apoya a profesionales destacados y busca retener grandes talentos en Colombia.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Paso 4: Desarrollar e implementar un programa de mejora de habilidades

La mayoría de los programas de aprendizaje requieren una importante inversión financiera, tiempo y recursos para organizarse. Por lo tanto, es esencial garantizar que la iniciativa se desarrolle e implemente de la manera más eficiente.

Descripción general

La calidad, el valor y la eficiencia de la experiencia de aprendizaje afectan todos los aspectos de la iniciativa de mejora de habilidades, desde sus costos (que aumentan drásticamente si los empleados no pueden cumplir con los requisitos de su nuevo trabajo) hasta la perspectiva y la motivación de los empleados.[7]

Un modelo eficaz es el aprendizaje continuo: aprendizaje que se produce de forma regular, integrado con el resto de la vida profesional de una persona y orientado hacia sus propias aspiraciones a largo plazo. Cuando el aprendizaje tiene lugar a través de las experiencias del día a día, es mucho más relevante; los empleados pueden ver la conexión con el trabajo que ya están haciendo y los objetivos que ellos (y su empresa) ya tienen.

Esta integración del trabajo y el aprendizaje significa restar importancia a los incentivos de la zanahoria y el palo, como las bonificaciones para quienes sobresalen y las evaluaciones de desempeño deficientes para quienes no participan. Esos incentivos pueden ser efectivos para lograr que la gente participe, pero rara vez generan interés o compromiso. Muchos esfuerzos corporativos de aprendizaje y capacitación se quedan cortos porque se limitan a brindar conocimiento, brindando a los empleados nueva información sobre tendencias y herramientas digitales, por ejemplo, pero sin oportunidades para usarlos. Las empresas pueden considerar implementar varias técnicas para apoyar a los estudiantes, incluido el uso de herramientas tecnológicas como la realidad virtual (RV), entornos de aprendizaje social y modelos a seguir.

Preguntas clave a considerar

- ¿Cómo se puede implementar el programa de la manera más rentable?
- ¿Qué proveedor de habilidades se debe utilizar?
- ¿Se requiere tutoría y coaching para apoyar la implementación del programa?
- ¿El programa se impartirá de forma virtual o en persona?
- ¿Se puede involucrar a los empleados al principio de la fase de diseño para probar el enfoque?
- ¿Cuáles son las victorias rápidas? ¿Se puede demostrar un progreso temprano para generar confianza con los líderes y la fuerza laboral?

A continuación, describimos algunos elementos que tienen el potencial de impulsar la participación de los empleados en los programas de mejora de habilidades.

La combinación de aprendizaje combina oportunidades de aprendizaje en línea con métodos tradicionales de aula basados en el lugar.
Después de COVID-19, las organizaciones deberán considerar si regresarán al aprendizaje en persona o si adoptarán modelos combinados.

El aprendizaje en el flujo del trabajo se refiere a la secuenciación de oportunidades de aprendizaje de una manera que fortalece los circuitos cognitivos correctos y construye nuevos hábitos y capacidades.[6] Esto puede hacer que el aprendizaje se convierta en una actividad fluida en lugar de una actividad formal separada.

Diversidad e inclusión
La integración de las consideraciones de diversidad e inclusión al establecer programas de mejora de las competencias garantiza que todos puedan tener acceso a estas oportunidades.

El **aprendizaje social** fomenta la experimentación colaborativa, el apoyo mutuo y la inteligencia colectiva.[6] Además, el coaching y la tutoría pueden utilizarse para integrarse en el aprendizaje social.

La **innovación impulsada por los empleados** les da a los empleados la capacidad de elegir las habilidades, actividades y medios de aprendizaje que marcarán la diferencia para ellos y su trabajo.[6]

Los **datos y la IA** permiten una respuesta mucho más rápida de la recopilación y el análisis de datos en tiempo real tanto para los empleados como para la propia organización. Esto permite a los empleados seguir un camino de aprendizaje más personalizado.

Las **herramientas y plataformas tecnológicas**, como aplicaciones, salas de chat y realidad virtual, se pueden utilizar para involucrar a los empleados. COVID-19 aceleró la entrega de aprendizaje en línea, sin embargo, existe una diferencia entre mover el aprendizaje en línea y adoptar el aprendizaje digital.

Los **primeros entusiastas**, de una nueva habilidad, oportunidad de mejora de habilidades, tecnología o estrategia, pueden desplegarse para despertar el interés y el impacto emocional dentro de la cultura de la organización.[6]

Ejemplos de la vida real que cobran vida Paso 4.

Adecco Group (TAG) es el segundo proveedor de recursos humanos más grande del mundo. Tras la integración vertical de la empresa en 2017, TAG identificó y definió nuevas habilidades críticas para sus líderes empresariales. Incluyeron: habilidades digitales, construcción de un caso de negocios, precios, trabajo ágil, Lean 6 Sigma, habilidades de PMO. TAG estableció International Future Leaders (IFL), un programa diseñado para desarrollar estas habilidades con una lente global y facilitar a los participantes la construcción de una red a nivel global.
El IFL tiene una duración de 18 meses, y cada admisión comprende aproximadamente 30 delegados provenientes de las empresas de Adecco de todo el mundo. Los solicitantes son nominados y seleccionados en base a su experiencia en TAG, gestión demostrada y criterios de desempeño. El programa se basa en la formación presencial, impartida en asociación con pymes internas y externas, y los participantes reciben las calificaciones pertinentes (por ejemplo, Design Thinking, Agile Change Management).

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

A través de su Programa de Líderes Futuros, el conglomerado tailandés **Grupo C.P.** permite a los líderes jóvenes pasar de su trabajo diario a un programa de mejora de habilidades de 6 meses en el que pueden participar en proyectos empresariales reales, trabajar con miembros del equipo de diversas empresas y funciones, y pueden ser guiados por directores ejecutivos y otros ejecutivos como entrenadores. A lo largo del camino, se evalúan sus habilidades de liderazgo, gestión empresarial y gestión de personas, así como su comprensión de los valores del Grupo. Después de terminar el programa, los participantes experimentan mayores oportunidades para seguir su carrera en diferentes unidades de negocios.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Espace Entreprise (EE) es una empresa del gobierno suizo que capacita y desarrolla aprendices y los conecta con empresas locales para trabajar en varios proyectos, desde marketing, redes sociales y creación de sitios web hasta otras actividades comerciales. El programa tiene una duración de tres años y EE trabaja con varios clientes para involucrar a los aprendices en escenarios de trabajo de la vida real.

EE adaptó sus programas en respuesta a COVID-19 incorporando elementos del futuro del trabajo en su plan de estudios, como inteligencia artificial, juegos, realidad virtual y aplicaciones de video, lo que permite a los aprendices desarrollar habilidades con estas tecnologías.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Paso 5: medir el éxito de un programa de mejora de habilidades

Es imperativo medir el éxito de un programa de mejora de habilidades para evaluar su éxito en términos de mejora de habilidades de las personas y cumplimiento de los objetivos previstos de la iniciativa.

Descripción general

El éxito de los programas de aprendizaje y desarrollo se puede evaluar midiendo una variedad de métricas, como aportes, resultados e impacto. Las métricas dependen del contexto específico, pero para que un sistema de medición proporcione información útil, debe incluir diferentes elementos

Midiendo aportes

La medición de los aportes incluye evaluar métricas como la cantidad de personal que participó en el programa y la cantidad de sesiones que se han realizado.

Midiendo resultados

Para obtener una comprensión más profunda de cuán exitoso ha sido el programa, las organizaciones deben ir más allá de medir los insumos. Los indicadores pueden incluir la medición de resultados, como las habilidades que han adquirido los participantes como resultado de su asistencia al programa y los conocimientos adquiridos. Estas mediciones se pueden descubrir a través de los resultados de la encuesta, la actividad de la comunidad de aprendizaje en línea y la cantidad de descargas de materiales que se han compartido.

Midiendo impactos

La medición del impacto a más largo plazo ayudará a una organización a comprender si el programa de mejora de las habilidades ha ayudado a impulsar las prioridades empresariales. Algunos ejemplos del impacto que pueden tener algunos programas de aprendizaje y desarrollo incluyen aumentar la productividad (por ejemplo, ahorros en el gasto de los contratistas) e impulsar la progresión de los empleados (por ejemplo, la tasa de promoción interna).
Las métricas sobre la 'salud de la marca' o los comentarios en las redes sociales pueden indicar si las habilidades de los empleados se traducen en una mejor calidad e influyen en las percepciones de los clientes sobre una marca.
Por último, pero no menos importante, las empresas pueden adoptar una auditoría de habilidades que les ayude a realizar un seguimiento y análisis continuos del progreso. Los estudios de PwC indican que solo un tercio de las empresas hoy en día usan análisis para predecir y monitorear habilidades, hay margen para que más empresas aprovechen esto.[6]

Preguntas clave para considerar

- ¿Qué tipo de habilidades y competencias son ahora evidentes en el trabajo del personal capacitado?
- ¿Cómo se sienten los empleados con la iniciativa?
- ¿Qué tan seguros se sienten los empleados acerca de sus oportunidades profesionales?
- ¿Se han logrado las prioridades empresariales?

Ejemplos de la vida real que cobran vida Paso 5.

Uno de los obstáculos más importantes en la mejora de las habilidades está midiendo el éxito de estos programas.

Según **KPMG** - una red de servicios profesionales y una de las cuatro grandes firmas contables - una forma de medir el éxito consiste en observar los macro-objetivos más amplios de la organización en lugar del desempeño de las personas. Los programas de mejora de las habilidades están diseñados para satisfacer una necesidad empresarial, ya sea una mayor satisfacción del cliente o incluso un aumento de los ingresos. Por lo tanto, al medir el éxito de un programa, deben ser estas métricas las que se midan, ya que muestran si la iniciativa logró el resultado deseado.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

iPeople es una empresa de educación con sede en Filipinas. Su Programa de Empleo Profesional (PEP) tiene como objetivo mejorar la preparación de los estudiantes para el mercado laboral. Los KPI para medir el éxito de PEP incluyen:

- Cuántos estudiantes están empleados y qué tan pronto después de la graduación
- El salario de los trabajos asegurados en comparación con el salario mensual promedio.
- (mínimo) de participantes no PEP; la educación es una inversión en el futuro de alguien: cuanto más alto es el salario, más rápido es el rendimiento para el estudiante.
- Tasa de aceptación de BPO (Business Process Outsourcing) para egresados de PEP.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

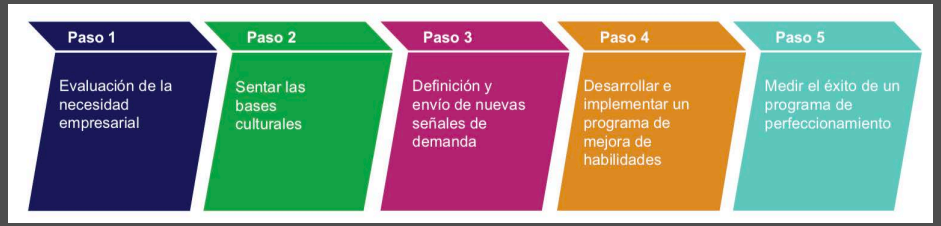
En **Zurich Insurance,** el número de empleados que se comprometen con oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reasignación indica el éxito de la organización en el desarrollo de nuevas habilidades internamente en lugar de contratar externamente. El éxito se mide además de varias maneras, por ejemplo, analizando cómo la automatización aumenta la capacidad de los miembros del personal para brindar servicios a los clientes.

Haga clic aquí para ver un caso de estudio más detallado >>

Apéndice: estudios de casos

Los siguientes estudios de casos de 16 organizaciones comparten conocimientos adicionales y más detallados destinados a informar e inspirar su pensamiento y acción. Cada estudio de caso está estructurado a lo largo de un conjunto de preguntas clave. Además, utilizando el código de colores del viaje de la estrategia de habilidades que se describe en la Parte 3 de la guía y que se muestra a continuación, mapeamos los pasos que se abordan en la información proporcionada.

Cinco pasos del viaje de la estrategia de habilidades



Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Colombia	100-500 empleados	Productos Industriales	Universidad

ABB Colombia es una subsidiaria del líder sueco-suizo en automatización industrial ABB.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	En 2012, ABB Colombia inició su Programa Compartiendo Conocimientos (SKP), un programa de cursos gratuitos, porque está comprometido con la educación de los colombianos y la transferencia de conocimiento, resultado de más de 100 años de investigación global de la empresa. El principal objetivo de SKP es acercar el conocimiento de la industria a las diferentes universidades colombianas, complementando su oferta educativa actual para promover las necesidades de habilidades técnicas relevantes para la empresa. Sus cursos proporcionan conocimiento técnico actual para productos, procesos y avances tecnológicos nuevos y existentes. Pueden entregarse en las instalaciones de ABB, en universidades o en línea y son impartidos por expertos de ABB. La iniciativa es parte del programa de responsabilidad corporativa de ABB Colombia que establece promover y participar en actividades comunitarias que incentiven el crecimiento económico, ambiental, social y educativo como parte del compromiso de la organización con las comunidades donde opera.
¿Cuál fue el grupo / audiencia objetivo?	ABB Colombia considera el conocimiento como motor de productividad y crecimiento continuo del mercado en un entorno global. Sus cursos de formación integral ofrecidos a través de SKP están dirigidos a ingenieros, programadores, técnicos y tecnólogos, personal de mantenimiento y operaciones. Los cursos de 2 a 3 horas se imparten in situ y virtualmente por expertos de la empresa a estudiantes universitarios y al público en general, y los asistentes pueden obtener certificados de asistencia emitidos por ABB.
¿Cuáles fueron las actividades clave?	Para registrarse, ABB Colombia envía una convocatoria de manifestación de interés a través de las redes sociales. La participación es gratuita y los primeros que se inscriban tienen la oportunidad de sumarse a la formación. Los cursos facilitan la comprensión de conceptos como la eficiencia energética, la industria eléctrica, la automatización y cómo se puede aplicar a través de equipos a la industria, ayudando a incrementar la productividad de los procesos y por ende, a reducir considerablemente los costos. Los participantes han conocido los últimos avances tecnológicos en las industrias eléctrica y de automatización. Las tendencias tecnológicas abordadas en los cursos incluyen: Selección de motores eléctricos, control de velocidad en motores eléctricos, conversión electromagnética, electrónica de potencia, robótica, eficiencia energética, aplicaciones de automatización, infraestructura para vehículos eléctricos, diseño de máquinas y transmisión de potencia.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	En 2018 se enseñaron 6 cursos en 4 universidades, llegando a más de 200 asistentes. Se llegó a 6.000 personas a través de publicaciones en redes sociales.

THE ADECCO GROUP

Adecco Group (TAG), con sede en Zúrich, Suiza, es el segundo proveedor de recursos humanos y empresa de personal temporal más grande del mundo.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Suiza	10,000+ empleados	Servicios de capital humano	Gestión

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	Antes de 2017, TAG era la sociedad de cartera de diferentes entidades a nivel de país, y cada país tenía su propio programa de recursos humanos. A medida que la empresa se embarcó en una transformación hacia una multinacional integrada verticalmente, quedó claro que para toda la empresa se requerían programas de capacitación y desarrollo. Una de las deficiencias principales era un programa de liderazgo para acelerar el talento a través de la organización: a la empresa le faltaba una línea de talento con las habilidades necesarias en los niveles de liderazgo. En respuesta, TAG realizó un ejercicio para identificar y definir las habilidades críticas para los líderes en la nueva organización, lo que resultó en: habilidades digitales, construcción de un caso de negocios, fijación de precios, trabajo ágil, Lean 6 Sigma, habilidades de PMO.
¿Qué programa se implementó?	El Programa Internacional de Líderes Futuros (IFL) se estableció para desarrollar estas habilidades entre los líderes potenciales en la organización TAG. Está diseñado para desarrollar habilidades con una lente global y facilitar a los participantes la construcción de una red a nivel global. El IFL tiene una duración de 18 meses, y cada admisión comprende aproximadamente 30 delegados provenientes de las empresas de Adecco de todo el mundo. Los solicitantes son nominados y seleccionados en base a su experiencia en TAG, gestión demostrada y criterios de desempeño. El programa se basa en la formación presencial, impartida en asociación con PYMEs internas y externas, y los participantes reciben las calificaciones pertinentes (por ejemplo, Design Thinking, gestión ágil del cambio). Además, hay dos elementos del proyecto: (1) grupos de 4-5 delegados reciben un problema empresarial real o ideas empresariales potenciales por parte del Comité Ejecutivo (ExCo) para lo cual desarrollan una solución utilizando las habilidades que han aprendido en el programa. Después de un panel de selección y una presentación al ExCo, el ganador final se presenta en la Conferencia de Líderes Globales de todo el grupo y la idea se implementa posteriormente; (2) un proyecto en el mercado donde los delegados entregan de forma independiente un proyecto con el objetivo de crear una mejora empresarial en su propia área de trabajo. Con las restricciones globales debido a la pandemia, el programa continúa operando virtualmente.
¿La organización enfrentó algún desafío?	Los coordinadores del programa IFL se dieron cuenta rápidamente de que es importante involucrar al delegado del gerente y al director de recursos humanos local en el proceso para asegurarse de que comprenden la naturaleza del programador, sus beneficios y el compromiso que implica por parte del partícipe. A tal efecto, se realiza una llamada de inicio con el gerente y el personal local de RR.HH. y se comparten con los gerentes las invitaciones a eventos y capacitaciones para que conozcan el compromiso de tiempo y puedan ajustar la carga de trabajo. El desarrollo de IFL fue impulsado internamente. Esto refleja la filosofía de que, si bien se puede inspirar a otros programas de capacitación y desarrollo, una empresa tiene sus propias necesidades, circunstancias y objetivos, que se cumplen mejor con programas específicos.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	El IFL incorpora un extenso proceso de retroalimentación, que permite a la organización capturar la experiencia del programa del delegado e identificar las brechas y el potencial de mejora. El compromiso de los participantes se captura como parte de esto y las puntuaciones son generalmente altas. El delegado del gerente y el negocio local de recursos humanos también son encuestados en el punto medio y al final del programa y se les pregunta sobre su experiencia con el IFL y si ven que el delegado aporta nuevas habilidades a su trabajo. Sobre la base de esta retroalimentación, hay un ciclo constante de ajuste que refleja la retroalimentación recibida. Los indicadores clave recopilados incluyen promociones internas (ya que el programa tiene como objetivo el progreso del talento) y movimientos entre países (ya que el programa también apunta a la rotación de talentos dentro del grupo). Además, también se monitorea la tasa de retención de los participantes, que es más alta que el promedio de la empresa.

iPeople es una empresa de educación creada como asociación entre Ayala, fundada en Filipinas y el conglomerado más grande y antiguo del país, y Yuchengco Group of Companies (YGC), uno de los conglomerados más grandes y antiguos del sudeste asiático.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Filipinas	10,000+ empleados	Educación	Carrera temprana

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cómo identifica iPeople las necesidades comerciales de los empleadores?	Predecir las demandas futuras es un desafío, ya que simplemente preguntar a los empleadores no funciona y el futuro generalmente solo se ve en períodos cortos de unos pocos meses, lo que dificulta enormemente la reacción de los proveedores de educación y academia. Por lo tanto, iPeople se reúne regularmente con los empleadores para conocer sus desafíos emergentes y pronosticar los requisitos futuros de habilidades. Por ejemplo, una habilidad que los empleadores en Filipinas buscan constantemente es la habilidad de hablar inglés, particularmente para trabajos bien remunerados en el sector financiero, bancario y contable. Además, se captura información de la empresa, la industria o el sector, lo que permite a la organización comprender la evolución y el surgimiento de las necesidades empresariales y priorizar las capacidades de alta demanda en sus programas de aprendizaje y desarrollo. Como resultado, iPeople puede identificar claramente las brechas y ajustar los programas a las necesidades de habilidades de los empleadores.
¿Qué programa se implementó?	iPeople tiene cinco escuelas de educación superior y dos escuelas de educación básica que ofrecen una variedad de programas puente de empleabilidad, uno de los cuales es el Programa de Empleo Profesional (PEP), que actúa como puente entre la academia y la industria. El objetivo del programa es aumentar la preparación para la participación en el mercado laboral y, por lo tanto, la velocidad del empleo y el salario promedio logrado. En un mercado laboral con exceso de oferta, un objetivo clave de PEP es ayudar a los graduados a destacar. Los graduados de PEP se someten a cinco meses de entrenamiento riguroso enfocado tanto en conseguir un trabajo como en retenerlo. Además, las aulas de iPeople cuentan con tecnología y están diseñadas para emular el lugar de trabajo. En consecuencia, no hay conferencias, deberes ni exámenes y los profesores actúan como empleadores. Los estudiantes son puestos en situaciones de trabajo reales donde se les dan proyectos relacionados con el trabajo para completar y problemas para resolver. Luego, iPeople evalúa los resultados de sus estudiantes con respecto a los estándares de trabajo y, si no alcanzan los estándares de la industria, se les pide que vuelvan a intentar la tarea. Los profesores son socios en el viaje de cada alumno y trabajan junto a ellos para lograr sus objetivos. Es importante destacar que los estudiantes no son impulsados por una calificación, sino por la posibilidad de que se les ofrezca un trabajo.
¿La organización enfrentó algún desafío?	Además, la pandemia de COVID-19 requirió ajustes en la forma de trabajar de iPeople. Tras la actualización y aceleración de sus sistemas a través de la tecnología, la organización reconoció la necesidad de prestar más atención a los diferentes contextos de los estudiantes, por ejemplo, simplemente identificando si todos tenían acceso a Internet y una computadora. Por lo tanto, el objetivo era permitir que todos los estudiantes inscritos en el programa se beneficiaran de todas las oportunidades de aprendizaje.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	iPeople utiliza los siguientes KPI para medir el éxito de su programa: • Cuántos estudiantes están empleados y qué tan pronto después de la graduación; el estándar para PEP es 90% de empleo en 90 días. • Salario de los trabajos asegurados comparado con el salario mensual promedio (mínimo) de los graduados que no son PEP; la educación es una inversión en el futuro de alguien: cuanto mayor sea el salario, más rápido será el retorno de la inversión para el estudiante. • Dada la alta demanda de sólidas habilidades en el idioma inglés, la tasa de aceptación de BPO (subcontratación de procesos de negocios) para los graduados de PEP se utiliza como medida indirecta para evaluar la fortaleza de estas habilidades. Incluso si otras empresas prefieren sólidas habilidades de habla inglesa, por lo general no emplean las mismas pruebas de idioma estrictas que las de las empresas de BPO.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Tailandia	10,000+ empleados	Productos Industriales	Carrera media

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

El grupo Charoen Pokphand (C.P.) es un conglomerado tailandés con sede en Bangkok. Es la empresa privada más grande de Tailandia y uno de los conglomerados más grandes del mundo.

¿Cuál era la necesidad empresarial?	C.P. Group es un conglomerado que emplea a más de 400.000 personas en todo el mundo, en ocho líneas de negocio y se está moviendo hacia nuevas industrias mientras trabaja cada vez más en campos que utilizan IA, robótica y otras innovaciones técnicas. De ahí que el CEO del Grupo lanzó la digitalización de toda la organización para integrar y sinergizar a varias empresas dentro de C.P. Group, impulsando los esfuerzos de mejora de las competencias laborales a gran escala. La dirección, la estrategia y la inversión de la empresa están impulsando un enfoque en las habilidades tecnológicas. La definición de habilidades tecnológicas del Grupo incluye habilidades blandas como "resiliencia", una parte necesaria de la gestión de riesgos y una parte esencial de C.P. Estrategia del Grupo sobre el futuro del trabajo. Del mismo modo, se están enfocando en los conjuntos de habilidades de salud y bienestar y en cómo los empleados pueden trabajar de manera efectiva fuera del sitio, a la luz de la crisis de COVID-19. Una tercera habilidad blanda de interés es el liderazgo. Si bien cada unidad de negocio tiene sus propias prioridades y enfoques para capacitar a su fuerza laboral, el tema general empleado en todo el grupo es "Aprendizaje activo" o aprender haciendo.
¿Qué programa se implementó?	A nivel de unidad de negocio, cada empresa revisa periódicamente sus necesidades de formación mediante evaluaciones de diagnóstico para definir la línea de base y priorizar las necesidades de negocio a corto, medio y largo plazo. Estos conjuntos de habilidades elegidos se revisan al menos una vez al año, o antes, en caso de nuevas prioridades estratégicas, nueva tecnología o una brecha de habilidades. La necesidad de nuevas habilidades se mueve rápidamente y las empresas priorizan la mejora de las habilidades de su fuerza laboral actual, en lugar de la contratación. Esto retiene el conocimiento y el talento de la organización, al tiempo que mantiene los conjuntos de habilidades relevantes para el puesto. A nivel de grupo, C.P. El equipo de aprendizaje del grupo identifica áreas relevantes para el desarrollo de los empleados que fortalecerán la capacidad de la organización para crecer estratégicamente. Dos proyectos importantes incluyen la implementación del enfoque de "aprendizaje activo" para el desarrollo del liderazgo y el desarrollo de habilidades para apoyar la transformación digital del grupo. En el frente digital, el Grupo se asoció con Bangchan General Assembly, una empresa de ensamblaje de automóviles, para lanzar la “True Digital Academy”, que brinda capacitación en habilidades digitales para empresas del Grupo y para el público en general. La capacitación se ofrece tanto en línea como en persona y enfatiza la interacción y la colaboración para brindar a los participantes experiencias prácticas reales. Por último, pero no menos importante, el C.P. Leadership Institute, a través de su programa Future Leaders, permite a los jóvenes líderes pasar de su trabajo diario a un programa de mejora de habilidades de 6 meses en el que pueden participar en proyectos empresariales reales, trabajar con miembros del equipo de diversas empresas y funciones, y puede ser guiado por directores ejecutivos y otros altos ejecutivos como entrenadores. A lo largo del camino, se evalúan sus habilidades de liderazgo, gestión empresarial y gestión de personas, así como su comprensión de los valores del Grupo. Después de terminar el programa, los participantes tienen mayores oportunidades de seguir su carrera en diferentes unidades de negocio.
¿La organización enfrentó algún desafío?	COVID-19 ha tenido beneficios inesperados para mejorar las habilidades dentro del C.P. Group, ya que ha sido un importante impulsor de la transformación digital. Si bien es preferible realizar el aprendizaje técnico en un salón de clases, hubo un aumento en la cantidad de tiempo que los empleados tenían disponible para aprender virtualmente. También hubo un aumento en el número de recursos en línea disponibles. El contenido es más fácil de difundir, lo que permite a C.P. Agrupe para proporcionar aprendizaje a una audiencia mucho más amplia.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Para medir el éxito, los KPI incluyen cuánto se aprendió en ese momento, si los alumnos tienen y aplican nuevas habilidades después de la capacitación y si tienen un impacto con ellas. C.P. El grupo utiliza evaluaciones previas y posteriores para medir el progreso, mientras que la medición del impacto financiero de sus programas de mejora de las habilidades es un trabajo en progreso.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Suiza	100-500 empleados	Educación	Carrera temprana

Espace Entreprise (EE) es una empresa del gobierno suizo que forma y desarrolla aprendices

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cómo evalúa EE las necesidades de sus clientes?	EE ha estado operando durante 10 años y durante ese tiempo su programa de aprendizaje ha evolucionado continuamente para satisfacer las necesidades de los clientes. El mercado está cambiando rápidamente y EE reconoce que las organizaciones deben ser flexibles para adaptar su estrategia de habilidades. Cada año, EE utiliza investigaciones como el informe "Future of Jobs" del Foro Económico Mundial para completar una revisión comercial de su estrategia actual y evaluar las habilidades que los aprendices necesitarán en el futuro, como habilidades digitales y sociales. EE también colabora con asociaciones que trabajan en el futuro del empleo, como Impact IA, Nomads Foundation, Virtual Switzerland y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
¿Qué programa se implementó?	EE ofrece capacitación práctica a jóvenes aprendices y los conecta con empresas locales para trabajar en varios proyectos, desde marketing, redes sociales y creación de sitios web hasta otras actividades comerciales. El programa tiene una duración de tres años y EE trabaja con varios clientes para involucrar a los aprendices en escenarios de trabajo de la vida real. Cada equipo está compuesto por 12 personas, rotando diariamente; 6 aprendices trabajando a distancia y 6 trabajando en casa. Esto desafía a los aprendices a utilizar herramientas de trabajo y colaboración como Trello y videoconferencias para maximizar su trabajo. Es importante destacar que los aprendices no se encuentran en un entorno simulado. Desde el inicio de la capacitación, se encuentran en lugares de trabajo establecidos, lo que realmente ayuda en el viaje del alumno. EE adaptó sus programas en respuesta a COVID-19 incorporando elementos del futuro del trabajo como AI, juegos, realidad virtual y aplicaciones de video en su plan de estudios, lo que permite a los aprendices desarrollar habilidades con estas tecnologías.
¿La organización enfrentó algún desafío?	COVID-19 significó que EE tuvo que ajustar rápidamente sus formas de trabajo para brindar una capacitación efectiva en línea. Esto no fue difícil desde una perspectiva técnica, pero EE descubrió que trabajar de forma remota, para muchos, no era fácil. Los aprendices enfrentaron problemas prácticos que afectaron la productividad, como trabajar en diferentes zonas horarias. Más importante aún, EE encontró que enseñar y entrenar era más difícil; Es mucho más difícil entrenar virtualmente que físicamente, especialmente cuando el espacio de aprendizaje es híbrido, con algunos estudiantes en persona y otros en línea. En un mundo cada vez más digital, el contacto humano y las 'habilidades blandas' se vuelven aún más importantes y es difícil enseñar estas habilidades. EE cree que las habilidades sociales deben enseñarse junto con las habilidades emocionales. Por ejemplo, ¿cómo puede alguien trabajar en la comunicación sin empatía?
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	EE evalúa el impacto del programa de las siguientes maneras: • Mecanismos tradicionales como el número de aprendices que aprueban el examen final • Se realizan encuestas entre los aprendices para comprender cuántos pudieron conseguir un trabajo después de graduarse del programa. • Centro de llamadas: cada año, se solicita a los aprendices actuales que se comuniquen con los graduados del programa para conocer sus experiencias y cómo se beneficiaron de EE. Este método llega al 50-60% de los exalumnos y es una buena manera de comprender el impacto del programa.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Varios	90 compañías / 10,000+empleados	Varios	Universidad

Asociación innovadora entre el Groupement des Entreprises Multinationales (GEM) y la Escuela de Economía y Gestión de Ginebra (GSEM).

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	En los últimos años, la analítica empresarial, en la intersección entre la ciencia de datos, las estadísticas y la gestión, se ha convertido en una habilidad cada vez más buscada en muchas empresas. Sin embargo, como disciplina relativamente nueva, a las empresas a menudo les resulta difícil encontrar personas con las habilidades que necesitan en esta área. Esta brecha de habilidades afecta a empresas de una amplia gama de sectores, incluidos la fabricación, la banca y las finanzas y la industria.
¿Qué programa se implementó?	El Groupement des Entreprises Multinationales (GEM) - representa aproximadamente noventa empresas multinacionales ubicadas en Suiza Romandía. Muchas de las empresas miembro se ven afectadas por la falta de habilidades de análisis empresarial. Para abordar esta brecha, el GEM ha cooperado con la Escuela de Economía y Gestión de Ginebra (GSEM) de la Universidad de Ginebra (UNIGE) para desarrollar e implementar una Maestría en Ciencias en Análisis de Negocios (MaBAn). Este programa de maestría combina un primer año de estudios académicos en la universidad seguido de una pasantía corporativa opcional de un año, lo que permite a los estudiantes desarrollar habilidades que están en demanda en el lugar de trabajo, así como proporcionar una línea de talentos para empresas individuales y la economía. en general. El programa está abierto a estudiantes que hayan obtenido una licenciatura en una disciplina científica.
¿La organización enfrentó algún desafío?	El establecimiento de un consejo asesor que incluye a miembros del GSEM y de la universidad ha ayudado a fomentar y mantener un vínculo estrecho entre la teoría académica y la práctica empresarial, reduciendo la brecha entre la educación universitaria y las necesidades profesionales. Si bien el programa tiene beneficios inmediatos para aquellas empresas que reclutan estudiantes, también sirve para ampliar el grupo de talentos para todas aquellas empresas con análisis de negocios y, por lo tanto, tuvo beneficios indirectos a más largo plazo.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	El programa comenzó con una cohorte de 16 estudiantes en 2017, y 13 de ellos pasaron a una pasantía de segundo año en una empresa GEM. En 2020, se recibieron 231 solicitudes, 45 estudiantes elegibles para la admisión y 18 estudiantes finalmente comenzaron el programa en el otoño de 2020. En 2021, se recibieron 264 solicitudes y 40 estudiantes fueron elegibles para la admisión. Las empresas patrocinadoras han mantenido un compromiso importante: no solo trabajan para asegurar las pasantías dentro de su empresa, sino que también realizan una contribución financiera de CHF 20'000 por cada pasante que reciben, que se destina a apoyar el programa para permitir una mejora continua de sus contenidos para adecuarse a las necesidades profesionales. Además, la retroalimentación de estudiantes y empresas participantes ha sido muy favorable.

Agradecimiento: Un agradecimiento especial a Firmenich que ha contribuido con GEM y GSEM en el establecimiento del estudio de caso como una de las empresas participantes.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Suiza	10,000+ empleados	Servicios profesionales	Todos los niveles de carreras

KPMG International es una red global de servicios profesionales y una de las cuatro grandes organizaciones contables.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	COVID-19 ha acelerado y cambiado el panorama de la mejora de las habilidades. No solo los programas ahora se ofrecen en línea, sino que las habilidades que necesitan las empresas están evolucionando. Esta es la razón por la que KPMG aboga por una disciplina que llama Workforce Shaping: una forma de realizar un seguimiento dinámico y realizar los cambios necesarios en la fuerza laboral, incluida la forma de definir las nuevas habilidades para la fuerza laboral del futuro y luego continuar para desarrollar las habilidades de manera oportuna.
¿Qué enfoques pueden adoptar las organizaciones para identificar un método de mejora de las competencias adecuado?	Como KPMG es uno de los mayores proveedores de aprendizaje en Europa, deben ser creativos en la forma en que brindan el aprendizaje a poblaciones de clientes tan grandes. Al asociarse con Microsoft, ofrecen programas de aprendizaje basados en el principio de "Aprendizaje en el flujo del trabajo" de Josh Bersin. La tecnología de Microsoft, como Teams y Cortana, comprende en qué está trabajando una persona y sugiere ("empuja" al empleado) oportunidades de mejora de habilidades como seminarios, videos, blogs y, por supuesto, cursos. A través de la plataforma de aprendizaje de KPMG, la empresa crea un rico ecosistema de aprendizaje mediante el cual los trabajadores individuales, o incluso sus gerentes, son invitados e inspirados para aprender en base a sus necesidades actuales y emergentes. A partir de *Workforce Shaping*, un enfoque es identificar "apuestas sin arrepentimientos". Tomemos el ejemplo de una compañía de seguros, está claro que se seguirán necesitando trabajadores para reclamaciones complejas, cualquier cosa más simple se puede automatizar. Por lo tanto, es una "apuesta sin remordimientos" invertir en habilidades para manejar estas áreas más complejas y volver a capacitar a los empleados que realizan el nivel básico de manejo de reclamos. No existe una respuesta correcta a cuántos trabajadores eventuales debería contratar una organización frente a cuánto debería automatizar. Al identificar esas "apuestas sin arrepentimientos", una organización puede informar y priorizar sus habilidades y su agenda de capacitación. La idea más importante es que no existe un conjunto de decisiones con el mismo nivel de certeza o riesgo; la agenda de aprendizaje debe actualizarse constantemente. Es a través de la identificación del nivel de certeza o riesgo que el aprendizaje y los programas de desarrollo se pueden identificar y asignar a las necesidades comerciales estratégicas emergentes y siempre cambiantes de la organización.
¿Cómo pueden las organizaciones medir el éxito y el impacto de un programa?	Por último, uno de los obstáculos más importantes en la mejora de las competencias laborales es medir el éxito de estos esfuerzos. Una forma de medir el éxito es observar los macro-objetivos más amplios de la organización, no el desempeño de las personas; por ejemplo, puntuación neta del promotor o satisfacción del cliente. Los programas de mejora de las habilidades están diseñados para satisfacer una necesidad empresarial, ya sea una mayor satisfacción del cliente o incluso un aumento de los ingresos. Por lo tanto, al medir el éxito de un programa, deben ser estas métricas las que se midan, ya que muestran si la iniciativa logró el resultado deseado..

Microsoft

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Estados Unidos	10,000+ empleados	Tecnología	Varios

Microsoft es una empresa de tecnología estadounidense con operaciones en todo el mundo.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	La declaración de misión de Microsoft es capacitar a todas las personas y organizaciones del planeta para que logren más. La organización reconoce que cumplir con esta declaración de misión y servir a sus clientes y socios a nivel mundial solo es posible si su fuerza laboral es lo suficientemente diversa en términos de raza, sexo y experiencia. Además, con la aceleración de la transformación digital, se requieren muchas habilidades de empleabilidad digital en un plazo inmediato frente a una educación superior de cuatro años.
¿Cuál fue el grupo / audiencia objetivo?	Microsoft reconoció que existe un gran grupo de talentos sin explotar con cierta experiencia en TI, pero que a menudo no tienen un título formal en ciencias de la computación o una experiencia significativa en TI. Estas personas no podrían acceder a las vías de reclutamiento tradicionales (como el reclutamiento universitario), pero, no obstante, pueden poseer habilidades valiosas como resolución de problemas, tenacidad, mentalidad de crecimiento y experiencias de vida y profesionales únicas, que las convierten en un buen candidato potencial para Microsoft. Además, el grupo objetivo incluye a los padres que regresan cuyas habilidades están desactualizadas, personas que están cambiando de carrera o estudiantes con calificaciones de TI que no sean un título tradicional en ciencias de la computación.
¿Qué programas se implementaron?	El programa de aprendizaje de Microsoft Leap (Leap) se basa en reclutar a estas personas con trayectorias profesionales no tradicionales, pero con cierta experiencia en TI (por ejemplo, de una academia de codificación), y capacitarlas rápidamente para una carrera en TI. El programa de dieciséis semanas comprende tres semanas de capacitación en el trabajo para desarrollar habilidades y tejido social seguido de trece semanas de proyectos prácticos con un equipo. Originalmente, el programa se enfocaba en tres vías técnicas, pero desde entonces se ha ampliado para reclutar a: Gestión de programas técnicos, Gestión de programas comerciales, Ingeniero de soporte al cliente, Analista de datos, Ingeniero de software, Ingeniero de soporte de software, Diseñador de UX). Cada aprendiz está patrocinado por una organización asociada en el negocio (por ejemplo, Azure, Xbox, Bing y Office365).
¿La organización enfrentó algún desafío?	En marzo de 2020, COVID-19 provocó el cierre del campus de capacitación, justo después de que se uniera una nueva cohorte de aprendices de Leap, lo que obligó al programa a cambiar en línea. Esto ha cambiado la forma en que Microsoft piensa sobre los esquemas de aprendizaje y ha revelado el potencial de las aulas globales; la organización ahora planea continuar con cohortes virtuales unidas por aprendices globales que comparten zonas horarias similares. Ha habido aprendizajes; por ejemplo, el liderazgo del programa reconoce la oportunidad de alentar a los aprendices a expandir su red a través de conexiones virtuales, a conectarse, participar y crecer, y que este es un factor importante a abordar.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Después de la finalización del programa, el empleo total en el sector de la tecnología es del 98%, y el 2% restante de los graduados regresa a la educación o al trabajo de cuidado a tiempo completo. Hasta la fecha, el 68% de los graduados han asumido un puesto de tiempo completo en Microsoft. El programa se ha expandido a una gama más amplia de vías técnicas, a más países (Kenia, Nigeria, Canadá, México) y se está ampliando internamente para que puedan participar los empleados de tiempo completo de Microsoft que no tienen un rol técnico. Los exalumnos de tiempo completo de Leap en Microsoft han demostrado un crecimiento profesional continuo, contribuciones significativas a las innovaciones de ingeniería e inspiran talentos de todos los ámbitos de la vida para perseguir sus aspiraciones profesionales.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Reino Unido	250-500 empleados	Edtech	Carrera temprana al liderazgo

Multiverse es una empresa impulsada por una misión, que crea un grupo diverso de futuros líderes mediante la construcción de una alternativa sobresaliente a la formación universitaria y corporativa.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	Multiverse apoya a sus más de 300 clientes en el Reino Unido y EE. UU., Incluidos Facebook, Morgan Stanley y KPMG, para lograr tres objetivos comunes: • **Diversidad:** muchas organizaciones tienen dificultades para encontrar y atraer talentos tempranos diversos. El programa de alcance de Multiverse encuentra a estos jóvenes, más del 50% que son personas de color y 52% mujeres, combinándolos con roles en los clientes y brindando vías de capacitación tanto para estos nuevos principiantes como para los diversos empleados existentes para acceder a puestos de liderazgo. • **Empleados preparados para el futuro:** el 74% de los directores ejecutivos están preocupados por la disponibilidad de habilidades digitales clave, mientras desean un aprendizaje y desarrollo de alta calidad para aumentar la retención y el compromiso de los empleados. Multiverse ofrece emocionantes oportunidades de desarrollo para que los empleados de todos los niveles obtengan calificaciones y habilidades reconocidas a lo largo de sus carreras, enfocándose en habilidades que serán relevantes para 2030 y más allá. • **Reducir la brecha de habilidades digitales**: las empresas han realizado importantes inversiones en tecnología y necesitan obtener un rendimiento. Sin embargo, a menudo existe una brecha de habilidades significativa, y las habilidades técnicas tienen una "vida media" de tan solo dos años y medio, lo que obliga a invertir en contrataciones externas. Multiverse brinda oportunidades de mejora en el trabajo en habilidades digitales y de datos, desde la alfabetización de datos para usuarios y líderes comerciales hasta calificaciones de nivel de grado en Ciencias de la información. Multiverse recaudó USD $ 44 millones en su ronda de la Serie B en febrero de 2021, la ronda de riesgo más grande de cualquier empresa de EdTech del Reino Unido. Esto fue liderado por General Catalyst, Google Ventures, Index y Lightspeed y abre tanto la oportunidad de cambiar el modelo de capacitación en el Reino Unido como de impulsar la expansión de EE. UU
¿Qué programa se implementó?	Multiverse rechaza la educación tradicional basada en conferencias en favor del aprendizaje aplicado, donde los aprendices son capacitados mediante la aplicación inmediata y las pruebas en el lugar de trabajo. Cada aprendiz se beneficia de la capacitación personalizada de expertos de la industria, que cierra la brecha entre sus sesiones de contenido y su función, proyectos y resultados particulares. También tienen acceso a la vibrante Comunidad Multiverso de más de 3,000 aprendices, con esquemas sociales, de tutoría y de liderazgo. Enfoque multiverso en habilidades digitales (como análisis de datos y ciencia, ingeniería de software y marketing digital) y habilidades comerciales clave, incluida la gestión de proyectos y el liderazgo de personas. Estos programas se desarrollan continuamente para incluir las últimas metodologías y tecnologías.
¿La organización enfrentó algún desafío?	Multiverse tuvo que pasar rápidamente de un modelo de entrega 100% presencial a un modelo de entrega remota durante marzo de 2020. Un completo programa de capacitación sobre entrega remota para su equipo de coaching de hecho aumentó los niveles de participación y participación de los participantes, a pesar de triplicar el número de aprendices en programa. Esto fue reconocido por la Oficina de Estándares en Educación, Servicios y Habilidades para Niños del Reino Unido (OFTSED) luego de una visita en marzo de 2021, juzgando que Multiverse había logrado un "progreso significativo" desde su última visita, el grado más alto disponible para una visita de monitoreo.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Multiverse siempre ha monitoreado cuidadosamente el éxito de los participantes individuales: 90% completa, 68% logra el grado más alto y 87% permanece a largo plazo en su empleador. Recientemente, han ampliado su equipo de Éxito del cliente para medir el impacto agregado de mejorar las habilidades del número cada vez mayor de empleados en sus programas, utilizando un enfoque estructurado de ROI. Los beneficios de seguimiento clave incluyen la reducción de la rotación de empleados, el gasto en consultoría, el tiempo ahorrado mediante la automatización y las mejoras de los procesos, además de la generación de ingresos a través de una mejor información.

National Citizen Service (NCS) es un programa juvenil financiado por el gobierno del Reino Unido para jóvenes de 16 a 17 años, con el compromiso de mejorar la movilidad social, la inclusión social y el bien social en el país.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Reino Unido	10,000+ empleados	Gobierno y sector publico	Escuela

Paso 1 | Paso 2 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	NCS existe para involucrar, unir y empoderar a los jóvenes, construyendo su confianza para que puedan salir y lograr sus sueños, sin importar de dónde sean o cuál sea su origen. Desde las habilidades para la vida que desarrollan hasta los amigos que hacen, la ambición de NCS es brindarles a los adolescentes la oportunidad de liberar su potencial, desarrollar su confianza en sí mismos y prepararlos para la vida después de la escuela. NCS se fundó en 2009 para ayudar a los jóvenes a alcanzar su potencial y construir puentes entre las comunidades. Su primer programa contó con solo 158 participantes, pero, desde entonces, han participado más de 600.000 jóvenes. La mejora de las habilidades es vital para NCS, particularmente debido a la cultura de la organización que consiste en empleados que están ansiosos por compartir conocimientos. Sin embargo, la mejora de las competencias también se lleva a cabo mediante capacitación formal y asociaciones estratégicas con organizaciones que compran la misión de NCS. Además, NCS espera traer más graduados del programa NCS a la organización como personal. Es posible crear grandes equipos que tengan capacidades técnicas incluso cuando no se les paguen los salarios más altos y una de las razones de esto es el atractivo de las oportunidades de perfeccionamiento. Es fundamental centrarse en la cultura de la organización y en cómo NCS puede equipar tanto a los participantes del programa como a los miembros del equipo con las habilidades necesarias para hacer crecer sus carreras y continuar apoyando la misión de la organización.
¿Qué programa se implementó?	NCS ofrece una gama de servicios para ayudar a los jóvenes a desarrollar habilidades para el trabajo y la vida: • Programas residenciales socialmente mixtos y aprendizaje basado en proyectos • Sesiones y actividades centradas en las habilidades que se pueden impartir en la escuela para apoyar los objetivos co-curriculares • Acción social y voluntariado comunitario durante todo el año que generan impacto y generan capital social y trabajo en equipo • Participación en línea y experiencias digitales que complementan y profundizan el impacto de NCS • Habilidades esenciales y paquetes de apoyo al empleador para mejorar la forma en que los jóvenes se involucran y se incorporan a la fuerza laboral.
¿La organización enfrentó algún desafío?	Durante COVID-19, NCS reformuló su negocio, históricamente se había centrado principalmente en experiencias residenciales. Su centro "Staying Connected" tuvo 290.000 visitantes únicos y su iniciativa "Keep Doing Good" acumuló más de 200.000 horas de voluntariado. Además, 16,500 personas participaron en su programa de otoño, que fue más alto que nunca, y más del 50% más que en 2019. Finalmente, NCS también apoyó a 500 escuelas y universidades con contenido de NCS que benefició a más de 87,000 jóvenes. Todo esto demuestra que es posible tener éxito al realizar la transición de un negocio frente a COVID.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Como programa financiado por el gobierno, el ROI se considera en términos de beneficio económico de la actividad, que se calcula sobre la base de una combinación de evaluación del impacto de habilidades esenciales como el trabajo en equipo y el desarrollo del liderazgo, así como la cantidad de horas dedicadas a la entrega de voluntariado y Acción social. La última evaluación muestra que por cada GBP £ 1 invertida hay un retorno de hasta GBP £ 3.49. También invierten en investigación y evaluación cualitativas y lo destacan en estudios de casos que buscan que los jóvenes y otras partes interesadas clave puedan participar y relacionarse.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Suiza	10,000+ empleados	Productos de consumo	Escuela / Carrera temprana

Nestlé es la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo.

Paso 1 | Paso 4 | Paso

¿Cuál era la necesidad empresarial?	Como empresa suiza, Nestlé tiene una larga tradición en la contratación de jóvenes para el lugar de trabajo y en equiparlos con las habilidades que necesitan para desarrollar una carrera. El mundo del trabajo está cambiando rápidamente como resultado de la innovación tecnológica, los cambios demográficos, la globalización y el cambio climático, pero Nestlé ha visto que los períodos de prácticas, pasantías y aprendizajes continúan siendo clave para preparar a los jóvenes con las habilidades que necesitan y cerrar la brecha entre la escuela y empleo. Como resultado, estos esquemas pueden ayudar a abordar el desempleo juvenil al mismo tiempo que contribuyen al bienestar de las comunidades en las que Nestlé opera y ayudan a asegurar las habilidades y competencias que la empresa necesita. Nestlé señaló que los aprendizajes mejoran la empleabilidad de los jóvenes y los preparan para los trabajos que las empresas necesitan.
¿Qué programa se implementó?	La iniciativa Nestlé needs YOUth se lanzó por primera vez en Europa en 2013, con el objetivo de dotar a los jóvenes de las habilidades que necesitan para prosperar en los lugares de trabajo del mañana. Desde entonces, Nestlé ha transferido su experiencia con el sistema de educación dual suizo a varios países donde no existe la tradición de integrar programas de capacitación dual en sus actividades diarias, así como trabajar con gobiernos y otros socios comerciales en muchos países para apoyar el desarrollo de sistemas de educación dual. El programa tiene tres áreas de enfoque: • **Empleo y empleabilidad:** ayudar a los jóvenes a conseguir trabajos y carreras profesionales satisfactorios mediante la oferta de aprendizajes, períodos de prácticas y oportunidades laborales en todo el mundo. • **Emprendimiento:** brindar apoyo para impulsar y hacer crecer las empresas, incluida la tutoría empresarial con altos ejecutivos de Nestlé, y facilitar el acceso a los expertos en I + D e innovación de Nestlé en todo el mundo. • **Agronegocio:** capacitar y capacitar a los jóvenes agricultores para desarrollar conocimientos y habilidades y apoyarlos en la gestión sostenible de sus explotaciones.
¿La organización enfrentó algún desafío?	COVID-19 tuvo un impacto masivo en la forma de trabajar de Nestlé: ha sido un desafío y una oportunidad al mismo tiempo. Como consecuencia, Nestlé ha acelerado la transformación digital de la Iniciativa Juvenil, en particular, la ampliación de la formación en línea y las soluciones digitales para garantizar la continuidad de los programas de pasantías y aprendizaje.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	En 2017, Nestlé relanzó la iniciativa y estableció un objetivo para ayudar a 10 millones de jóvenes a acceder a oportunidades económicas para 2030; El éxito es evidente a través de los datos cuantitativos de los jóvenes a los que se les ofrecen oportunidades laborales a través de este programa. Hasta la fecha, y frente a las tres áreas de enfoque, la iniciativa tiene: • **Empleo y empleabilidad:** proporcionó 25.000 puestos de trabajo al año para menores de 30 años; ofreció más de 30.000 oportunidades de aprendizaje y prácticas en todo el mundo; brindó sesiones de capacitación a más de 2 millones de jóvenes en todo el mundo y colaboró estrechamente con más de 300 socios en todo el mundo. • **Emprendimiento:** proporcionó 2,5 millones de francos suizos de financiación, apoyó a más de 100 emprendedores con formación y tutoría, e involucró a más de 100 empleados en tutorías. • **Agronegocios**: brindó capacitación a más de 400.000 agricultores e identificó a 20.000 agricultores jóvenes como posibles agronegocios. Nestlé ha puesto a disposición del público informes que miden el valor de la iniciativa para Nestlé y para la sociedad, incluso en su informe "Creación de valor compartido".

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Moroco	10,000+ empleados	Productos quimicos	Carrera temprana / mitad de carrera

Paso 1 | Paso 2 | Paso 4 | Paso 5

El Grupo OCP es un minero de roca fosfórica de propiedad estatal marroquí, fabricante de ácido fosfórico y productor de fertilizantes fosfatados.

¿Cuál era la necesidad empresarial?	La tecnología está obligando a las industrias a adaptarse a la digitalización, la automatización y la analítica avanzada, así como a las necesidades y regulaciones cambiantes de los clientes. Las formas de trabajar están cambiando, lo que significa que las expectativas están cambiando sobre las ideas de flexibilidad, autonomía y crecimiento continuo. Finalmente, OCP Group se embarca en un nuevo crecimiento centrado en la proximidad a los agricultores, la diversificación de productos y la complejidad e internacionalización del negocio. En este contexto cambiante, OCP tiene como objetivo mantener su fuerza laboral diversa y dinámica al mismo tiempo que sigue siendo competitiva en el mercado. La planificación estratégica de la fuerza laboral (SWP) permite a OCP identificar y predecir las brechas entre las habilidades actuales y las necesarias para el futuro y anticipar las acciones necesarias para cerrar las brechas que surjan. Basado en talleres, análisis de automatización y otros impulsores de eficiencia y las prioridades comerciales estratégicas de OCP, OCP mapeó los roles impactados y los categorizó en tres listas: • **Disrupción:** roles muy afectados por los impulsores de la automatización y la eficiencia para 2030, con una demanda en disminución en términos de volumen y que se espera un cambio de alto nivel de habilidades • **Ascendente:** roles actuales o nuevos que es probable que aumenten en importancia y que probablemente requieran nuevas contrataciones • **Neutral**: roles que enfrentan un impacto relativamente limitado por el crecimiento, la automatización o los movimientos de la fuerza laboral, por lo que requieren una mejora de habilidades ad hoc La evaluación de estas listas es dinámica y se lleva a cabo al menos una vez al año, lo que permite a OCP monitorear continuamente la brecha de habilidades y modificar los supuestos basados en casos de uso reales. A través de la mejora de las habilidades, OCP espera aprovechar los imperativos ecológicos y de sostenibilidad, I + D / Innovación, automatización avanzada, inteligencia artificial, intimidad con los agricultores, servicios digitales y análisis avanzado. Para ello, fomentan una cultura de aprendizaje permanente, promoviendo la capacidad de aprender continuamente como la habilidad más importante para el futuro.
¿Qué programa se implementó?	OCP identificó 4 opciones clave para abordar los desajustes de habilidades: (1) Mejora y renovación de habilidades, (2) redespliegue, (3) reclutamiento y (4) subcontratación. Con la mejora de las habilidades y la recapacitación como prioridad estratégica, OCP lanzó su propia universidad, la Universidad Politécnica Mohammed VI, como una inversión vital a largo plazo en el negocio y en el capital humano de Marruecos. El Grupo también se asocia con otras instituciones educativas líderes y ofrece capacitación en el trabajo y otras formas de actualización para adaptarse a cada alumno. Los empleados actuales y jubilados pueden transferir su experiencia a través del programa "Peer to Peer Learning" de OCP. "Beyond" es un plan de estudios de 2 años para jóvenes talentos para desarrollar habilidades del futuro y apoyar la estrategia, el crecimiento y el compromiso de OCP con el progreso de los empleados y el ecosistema.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Los alumnos y capacitadores participan en las conversaciones de desarrollo y comentarios de los empleados para evaluar el progreso y garantizar mejoras constantes. El compromiso de los empleados también se rastrea mediante encuestas de pulso, evaluación anual (y más regular) del desarrollo de los empleados y la iniciativa del Grupo OCP "1 Pacte", una iniciativa de inteligencia colectiva para involucrar a los empleados y el ecosistema de OCP en la configuración de la estrategia de la empresa.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Colombia	100 – 500 empleados	Farmacéuticos	Carrear temprana

Pfizer es una empresa biofarmacéutica innovadora de primer nivel que descubre, desarrolla y proporciona medicamentos, vacunas y productos de atención médica para el consumidor.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	El trabajo de educación e investigación médica que se realiza en Colombia es fundamental para Pfizer. La empresa lanzó el Instituto Científico Pfizer Colombia (ICPC) en noviembre de 2012 para apoyar a las nuevas generaciones de médicos y profesionales de la salud mediante la creación de medios y oportunidades para el desarrollo e innovación de la ciencia y el conocimiento, ya que Colombia aún tiene mucho espacio. para el crecimiento en términos de educación en habilidades de I + D, que son importantes para productos farmacéuticos como Pfizer.
¿Cuáles fueron las actividades clave?	En general, a través del ICPC, el área médica de Pfizer Colombia tiene como objetivo fortalecer las habilidades técnicas de los futuros profesionales de la salud y la cantidad de investigación médica de alta calidad en el país, a través de tres pilares: • **Conociendo a Pfizer:** se enfoca en mostrar a Pfizer como una opción adecuada para pasantías y residencias para estudiantes y profesionales médicos. • **Promoción de la educación y la investigación médica**: incluye eventos y programas en alianza con el gobierno y la academia. • **Reconociendo la excelencia:** apoya a los profesionales destacados y busca contribuir a la retención de grandes talentos en Colombia para evitar la fuga de cerebros.
¿Cuál fue el grupo / audiencia objetivo?	El Programa está dirigido principalmente a médicos y profesionales sanitarios jóvenes. Por ejemplo, para la piedra angular 1) Conociendo a Pfizer, la compañía tiene acuerdos con ciertas universidades para aceptar pasantías en Pfizer como válidas en su programa académico, y para habilitar espacios para que los estudiantes que están en sus últimos semestres de medicina o farmacología clínica conozcan Pfizer. y considérelo como una alternativa a las prácticas habituales. En el caso de la piedra angular 2) Promoción de la educación y la investigación médica, el público de los eventos es el sector de la salud en general. Para el programa denominado “Jóvenes Investigadores e Innovadores en Medicina” que otorga becas / pasantías en centros de investigación especializados, el objetivo son investigadores jóvenes de hasta 28 años. Para el último pilar 3) Reconocimiento de la excelencia, el ICPC acoge un premio que reconoce a estudiantes y profesionales destacados, sin embargo, la selección de reconocimientos se realiza de forma independiente por parte de las asociaciones científicas y entidades educativas a las que pertenecen los profesionales de la salud.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Desde su apertura, el ICPC ha impactado a más de 50 entidades y ha beneficiado a 27.600 profesionales de la salud. Solo en 2020, 6,904 profesionales de la salud se beneficiaron de la Iniciativa. Desde 2012: 1) Conociendo a los beneficiarios de Pfizer: 24 estudiantes de medicina, 10 residentes de farmacología. 2) Promoción de la educación y la investigación médica: 150 eventos de educación en salud que impactaron a 27.143 profesionales de la salud. 3) Reconocimiento de la excelencia: 62 pasantías, 298 becas educativas, 34 autores de 6 publicaciones reconocidos, 29 estudiantes graduados de medicina reconocidos

PwC UK es una firma de servicios profesionales y una de las cuatro grandes organizaciones contables.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Global	10,000+ empleados	Servicios Profesionales	Varios

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	PwC reconoció que se estaban produciendo grandes cambios sociales, lo que significa que las habilidades que tenían dentro de la organización no eran necesariamente las habilidades que la empresa necesitaba para el futuro. La disrupción estaba ocurriendo en todo PwC, en la empresa y dentro de sus clientes. Los clientes de PwC esperaban que la empresa aprovechara la tecnología para ofrecer más valor y los empleados de la empresa entendieron la necesidad de tener nuevas habilidades para seguir siendo relevantes para los clientes. PwC quería convertirse en una empresa digital y entendía que las empresas digitales desarrollan productos y utilizan diferentes herramientas. La firma reconoció que la mejora de las habilidades de los empleados no solo generaría beneficios comerciales para los clientes, sino que también generaría una experiencia mucho mejor para los empleados. También sabían que necesitaban que sus equipos en todo el mundo se sintieran más cómodos con la tecnología emergente, especialmente considerando que el ritmo de la tecnología no se estaba desacelerando. Eso requirió que la empresa comenzara un viaje de aprendizaje permanente. No se trataba de convertir a todos en científicos de datos; se trataba de una forma diferente de trabajar, cambiar la cultura y cambiar la forma en que las personas trabajan e interactúan entre sí.
¿Qué programa se implementó?	Los primeros pasos de la empresa en la mejora de las competencias fueron el lanzamiento de un programa llamado "Digitalización de la red". El programa comenzó con 55,000 personas en los EE. UU. Y luego se expandió a los 284,000 empleados en todo el mundo. PwC se aseguró de que el programa fuera inclusivo y reflejara la diversidad y la cultura de su fuerza laboral global. Para mantenerlo interesante y divertido, el enfoque del aprendizaje fue multifacético, que incluía: aprendizaje del tamaño de un bocado, aprendizaje en el aula, una aplicación de acondicionamiento físico digital, aprendizaje social y gamificación. PwC creía que si podían brindar un aprendizaje de alta calidad en pequeños bocados, podrían brindar una experiencia extraordinaria para los empleados, lo que se traduciría en una gran experiencia para los clientes de la empresa. Los empleados de PwC ahora usan sus habilidades para mejorar las habilidades de los jóvenes de todo el mundo. PwC y UNICEF están colaborando para ayudar a mejorar las habilidades de millones de jóvenes en todo el mundo. La colaboración apoya a Generation Unlimited, una asociación multisectorial destinada a ayudar a 1.800 millones de jóvenes en la transición de la escuela al trabajo para 2030
¿La organización enfrentó algún desafío?	Cuando comenzó la pandemia de COVID-19, el programa Digitalización de la red pasó de academias digitales basadas en instalaciones a academias digitales virtuales en cuatro semanas. Estaba claro para PwC que sus inversiones en mejora de habilidades digitales los prepararon bien, lo que se evidenció a través de los resultados. Los puntajes de retroalimentación de las academias virtuales fueron más altos que los puntajes recibidos de las academias físicas anteriores. Estaba claro que la fuerza laboral se había vuelto más ágil ya que podían responder rápidamente a tecnologías nuevas y cambiantes. Además, PwC ha creado oportunidades de desempeño financiero que les brindan capacidad de inversión para seguir aumentando las capacidades técnicas de su gente y los servicios tecnológicos de la firma.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	El programa ha liberado el poder de la innovación en manos de los empleados de PwC. La gente de PwC optaba por participar porque les permitía cambiar de trabajo sobre el terreno. La firma comenzó a ver: mejoras en los procesos, ahorro de horas y, quizás, lo más importante en la energía de la fuerza laboral. En los primeros 18 meses, PwC pasó de cero activos dirigidos por empleados a más de 6.000 activos, que han sido descargados más de 3 millones de veces por empleados de todo el mundo. Un resultado realmente importante de esta actividad fue que la empresa vio a la gente automatizar el trabajo que realmente no disfrutaba hacer y, de todos modos, no creaba valor para sus clientes. Como resultado, PwC ha podido redirigir más de 7 millones de horas de trabajo a actividades de mayor valor. La organización se ha basado en las habilidades, la mentalidad y los comportamientos que permiten a los empleados adoptar la próxima generación de tecnología y mejorar su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Al mismo tiempo, PwC ha adoptado la toma de decisiones basada en datos. La firma está tomando decisiones más inteligentes por sí mismos, brindando mejores conocimientos a sus clientes y ha incrustado una cultura de aprendizaje permanente.

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Italia	10,000+ empleados	Automotor	Carrera temprana al liderazgo

Pirelli fue fundada en Milán en 1872 y hoy se destaca como una marca global conocida por su tecnología de punta, pasión por la innovación y excelencia en la producción de neumáticos de consumo de alta gama.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	La industria automotriz se enfrenta a una evolución sin precedentes provocada por tendencias disruptivas impulsadas por la tecnología clave: electrificación de vehículos, vehículos conectados y autónomos y Movilidad como servicio. Este escenario presentó oportunidades para Pirelli en términos de innovación de productos y desarrollo de nuevas aplicaciones, al mismo tiempo que presentaba desafíos en términos de reducir el tiempo de comercialización de nuevos productos. Para adelantarse a los cambios que se avecinan con este nuevo escenario, Pirelli ha estado invirtiendo en herramientas digitales y desarrollando nuevas habilidades y capacidades en la organización, que permiten el desarrollo de productos más innovadores y sostenibles de la manera más ágil.
¿Qué programas se implementaron?	Pirelli ha establecido un método para actualizar constantemente los requisitos de las competencias clave de los empleados y garantizar rápidamente su amplia implementación en toda la empresa. Después de dividir la organización en roles y familias profesionales, cada año se revisan y actualizan las competencias clave de cada profesional con respecto a los principales lineamientos estratégicos de la compañía. Las competencias clave de la empresa se distribuyen y capacitan a través del marco de aprendizaje global que se compone de cuatro pilares: • **Academias:** se encargan de la formación técnica de las familias profesionales. Hay 10 Academias Profesionales que tienen un diseño central y un sistema de entrega local, a través de una red de capacitadores internos y externos certificados. • **Escuela de Administración:** se enfoca en el desarrollo de habilidades gerenciales y de comportamiento. Esto también tiene un diseño central con despliegue central para ejecutivos y despliegue local para mandos intermedios. La Escuela se centra en un conjunto de comportamientos clave que la empresa vincula con el desempeño. • **Iniciativas educativas locales**: abordan necesidades locales específicas, p. Ej. cumplimiento y formación obligatoria. • **Actividades globales:** estas actividades responden a necesidades internacionales y multifuncionales y promueven el conocimiento de las pautas globales con respecto a las diferencias locales. En caso de discontinuidades significativas en términos de nuevas competencias requeridas por los empleados, se establece un Equipo de Proyecto estratégico e interfuncional específico para analizar y diseñar los cambios previstos para un proceso o sistema, definir nuevos roles involucrados y realizar cambios en los existentes, y identificar nuevos conjuntos de competencias. La Academia Profesional correspondiente participa en el desarrollo de un nuevo plan de acción de aprendizaje apropiado y específico.
¿La organización enfrentó algún desafío?	El impacto inicial de COVID-19 trajo una gran discontinuidad para Pirelli. Sin embargo, incluso una emergencia tan grande como esta trajo resultados significativos. Por ejemplo, la implementación de aplicaciones digitales en el lugar de trabajo (por ejemplo, Microsoft Office 365) para todos los empleados, que originalmente se esperaba que durara dos años para cubrir todos los países, se aceleró drásticamente y se llevó a cabo a nivel mundial en cinco semanas. Durante todo el proceso, los empleados fueron apoyados con una campaña de capacitación dedicada. Cuando ocurren discontinuidades como esta, el Modelo de Aprendizaje Global de Pirelli brinda un fuerte apoyo mientras que todas las Academias Profesionales están altamente involucradas en adaptarse al cambio, remodelando la oferta de aprendizaje y relanzándola de una manera accesible..
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Pirelli mide la eficacia del aprendizaje utilizando el método Kirpatrick, reconocido mundialmente, que establece 4 niveles de medidas de aprendizaje en función de los objetivos del programa de aprendizaje. El nivel 1 ("satisfacción") y el nivel 2 ("aprendizaje") se aplican a todos los programas. El nivel 3 (“impacto en el desempeño”) y el nivel 4 (“impacto en los resultados de la empresa”) se aplican solo para programas a gran escala y / o con impacto en roles o procesos de la empresa y / o vinculados con una certificación de competencia formal específica.

ZURICH

Localización	Tamaño de la organización	Industria	Viaje de la etapa de aprendizaje
Reino Unido	4,000+ empleados	Seguro	Carrea Media

Zurich Insurance Group (Zurich) es una aseguradora líder de múltiples líneas que atiende a sus clientes en los mercados globales y locales.

Paso 1 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

¿Cuál era la necesidad empresarial?	Hace dieciocho meses, Zurich en el Reino Unido analizó su fuerza laboral utilizando la plataforma de análisis de inteligencia artificial Faethm para comprender el impacto potencial de la tecnología en el futuro de su fuerza laboral. Identificó las habilidades que estarían en demanda y dónde los roles, predominantemente en áreas como robótica, datos y cibernética, podrían quedar sin cubrir durante los próximos cinco años. Este ejercicio ayudó a Zurich a planificar su respuesta estratégica para asegurarse de que tiene las habilidades y capacidades necesarias para seguir cumpliendo con sus clientes. Al comprender el impacto de la tecnología en las brechas de habilidades, junto con un compromiso con la sostenibilidad del trabajo y el desarrollo de su gente, Zurich ha creado una estrategia de 5 puntos centrada en desarrollar las necesidades de su fuerza laboral para el futuro: • Mejora de las habilidades de toda la organización • Recapacitación intensiva para roles en demanda • Movilización de talento interno para permitir una mayor movilidad profesional • Programas de carrera temprana específicos para graduados, pasantes y aprendices • Centrarse en las habilidades y el potencial en el proceso de contratación.
¿Qué programas se implementaron?	Zurich en el Reino Unido ha desarrollado una serie de academias de habilidades que incluyen una Academia de Automatización, una Academia de Datos y una Academia de DevOps. Su Data Academy lanzada hace 15 meses fue una primicia en la industria y fue seguida más recientemente por una Automation Academy. El equipo de Automatización y Mejora Continua de Zurich ofrece la Academia de Automatización. Es una propuesta poderosa que combina el conocimiento de los participantes de su área comercial, procesos y, lo que es más importante, clientes, con habilidades de automatización. El objetivo general es reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas, liberando a las personas para que se centren en actividades enriquecedoras y de mayor valor añadido. Se anima a las personas a inscribirse si están interesadas en participar en una de las academias y podrán aplicar lo aprendido en su papel del día a día. La Academia de Automatización está financiada por el presupuesto educativo de Zurich, mientras que las Academias de Datos y DevOps utilizan parte de la tasa de aprendizaje, ya que el aprendizaje está alineado con los estándares de aprendizaje.
¿La organización enfrentó algún desafío?	Un desafío al que se enfrentó Zurich ha sido implementar medidas efectivas para ayudar a las personas que trabajan en casa y aprenden de manera aislada durante el encierro. A pesar de esto, Zurich ha logrado implementar virtualmente todos sus programas y aprendizajes habituales. Esto ha implicado proporcionar apoyo de coaching y mentoring para complementar lo que ya han entregado los equipos y los gerentes.
¿Cómo se ha medido el impacto del programa?	Zurich mide el éxito de varias formas. Para la Academia de Automatización, por ejemplo, Zurich evalúa cómo la automatización ha mejorado el servicio para los clientes de la empresa. Otros indicadores incluyen el número de empleados comprometidos con oportunidades de readiestramiento, mejoramiento y redespliegue, que indican qué tan exitoso es Zurich en el desarrollo de nuevas habilidades internamente en lugar de contratar desde afuera.

Acerca el WBCSD

WBCSD es una organización global dirigida por CEOs de más de 200 empresas líderes que trabajan juntas para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Ayudamos a que nuestras empresas miembros sean más exitosas y sostenibles al enfocarnos en el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades.

Nuestras empresas miembro provienen de todos los sectores comerciales y de las principales economías, lo que representa un ingreso combinado de más de USD $ 8,5 billones y 19 millones de empleados. Nuestra red global de casi 70 consejos empresariales nacionales brinda a nuestros miembros un alcance incomparable en todo el mundo.

Juntos, somos la voz líder de las empresas para la sostenibilidad: unidos por nuestra visión de un mundo en el que más de 9 mil millones de personas vivan bien, dentro de los límites planetarios, para 2050.

Síganos en **Twitter** y **LinkedIn**

www.wbcsd.org

~~El proyecto Fu~~ture of Work de WBCSD reúne a las empresas para dar forma a un mundo laboral sostenible. El proyecto ofrece un espacio para que los miembros compartan experiencias y aprendan unos de otros, identifiquen pasos prácticos para abordar problemas clave, destilen las mejores prácticas y desarrollen soluciones colaborativas. Las áreas cubiertas por el proyecto El futuro del trabajo comprenden el desarrollo de habilidades, el despliegue responsable de tecnología, la diversidad y la inclusión y la salud y el bienestar de los trabajadores. Para ponerse en contacto con nuestro equipo de Future of Work, comuníquese con James Gomme, Director, People & Society, WBCSD o visite

https://futureofwork.wbcsd.org.

Acerca de GAN

GAN Global empodera a las personas y las empresas promoviendo y abogando por la adopción del WBL, incluidos los aprendizajes, para abordar el desajuste entre las habilidades que tienen las personas y las habilidades que necesitan los empleadores.

El objetivo es acelerar la adquisición de habilidades y capacidades de todos los segmentos de la fuerza laboral y construir una sólida línea de talentos para las empresas que pueda igualar el ritmo de cambio en el mundo del trabajo.

Nuestros miembros son pioneros y líderes de opinión de las principales corporaciones multinacionales y organizaciones internacionales, que están dando ejemplo a otros a seguir y dando forma a políticas y enfoques globales y comunitarios. GAN ha establecido redes en varios países de todo el mundo.

Síganos en Facebook, Twitter y LinkedIn

https://www.gan-global.org/

La función principal de GAN Global es alentar a las empresas a implementar programas de aprendizaje basados en el trabajo, incluidos los aprendizajes, y apoyar la creación de un entorno político propicio. Hacemos esto mediante: Análisis de políticas y defensa; Aprendizaje entre pares; Liderazgo de pensamiento; y liderazgo del sector privado.

Para ponerse en contacto con GAN, comuníquese con: Nazrene Mannie, Executive Director, GAN
or visit www.gan-global.org.

Referencias

References

1. PwC y el Foro Económico Mundial (2021): Mejora de las habilidades para la prosperidad compartida
2. PwC y el Foro Económico Mundial (2020): Una guía para prosperar en el lugar de trabajo posterior al COVID-19
3. PwC (2020): Caso para el cambio: Volviendo al futuro ... del trabajo
4. PwC (2020): Los directores ejecutivos deben liderar la mejora de las habilidades
5. PwC (2020): UNICEF / Generation Unlimited - Dando un paso adelante: conectando a los jóvenes de hoy con el futuro digital
6. PwC (2019): 10 principios de transformación de la fuerza laboral
7. PwC (2019): Guía de los estrategas para mejorar las habilidades
8. Foro Económico Mundial (2020): Informe sobre el futuro de los trabajos
9. PwC (2018): Análisis económico
10. PwC (2021): Encuesta al CEO
11. WBCSD (2020): Interrupción compleja para el futuro del trabajo
12. ILO (2020): Tendencias mundiales del empleo juvenil
13. PwC (2019): Tendencias de talento 2019: mejora de las habilidades para un mundo digital
14. UNICEF (2017): El desarrollo infantil temprano
15. ILO Monitor (2020): COVID-19 y el mundo del trabajo. Cuarta edición

World Business Council for Sustainable Development
Maison de la Paix
Chemin Eugene-Rigot 2B
CP 2075 1211 Geneva 1
Switzerland

GAN Global Apprenticeship Network
71 Avenue Louis-Casaï
1216 Cointrin, Geneva
Switzerland

wbcsd

GAN GLOBAL
Shaping Workforces of the Future

www.wbcsd.org **www.gan-global.org**