

Cómo hacer frente a la escasez de habilidades en el mundo

Encuentra tu camino en estos tiempos confusos



Introducción

En este nuevo informe de investigación, exploramos por qué centrar tu estrategia de talento en las habilidades es la forma más segura de desarrollar un personal duradero y exitoso.

Índice

- 2** **Introducción**
- 4** **Definiciones**
- 5** **2020 vs 2021: ¿Qué ha cambiado?**
 - ✦ Metodología
 - ✦ Covid-19
 - ✦ La brecha de confianza entre empleados y empleadores permanece y crece
- 8** **Organizaciones de alto rendimiento**
 - ✦ La brecha de confianza en el desarrollo de habilidades no es universal
 - ✦ La formación y la satisfacción de los empleados diferencian a las organizaciones de alto rendimiento
- 10** **El desarrollo de habilidades continúa ocupando el primer lugar en la mente de las personas en todo el mundo**
 - ✦ ¿De dónde obtienen los empleados su formación?
 - ✦ ¿Cómo es un buen programa de desarrollo de habilidades?
- 13** **Conclusión: ¿Qué debes hacer para convertirte en una organización de alto rendimiento?**



Cómo prosperar a pesar de la escasez de habilidades a nivel mundial: Encuentra tu camino en estos tiempos confusos

Desde que la pandemia sacudió el mundo entero por primera vez, se han producido numerosos cambios en el mundo del trabajo. En 2020 hicimos, por necesidad, un experimento a nivel mundial con el trabajo remoto e híbrido. Pero eso no fue todo. Los empleadores se vieron obligados a lidiar con amenazas económicas existenciales y a aprender a adaptarse.

En nuestro Informe global de habilidades de 2020, descubrimos que los empleadores y los trabajadores estaban de acuerdo sobre los efectos de la COVID-19 y la importancia de las habilidades para el crecimiento futuro. Los empleados reconocieron la importancia de desarrollar nuevas habilidades, que

consideraban cruciales para su crecimiento personal. A su vez, los empleadores eran conscientes de que el desarrollo de habilidades por parte de sus trabajadores era esencial para impulsar el crecimiento y la innovación. Sin embargo, descubrimos una brecha significativa desde el punto de vista estadístico entre los trabajadores y los empleadores, en cuanto a su confianza en la capacidad de la organización de soportar el desarrollo de habilidades de forma eficaz. Denominamos este importantísimo hallazgo “La brecha de confianza en el desarrollo de habilidades.”

En 2021, ampliamos el alcance de nuestra investigación, para obtener una visión realmente

global de la opinión de los empleadores y los empleados sobre la inversión continua de sus organizaciones en el desarrollo de habilidades, su capacidad de influir en el talento y los resultados de negocio, y su respuesta a la pandemia.

En este ebook podrás descubrir:

- Cómo las organizaciones de alto rendimiento son líderes gracias a las habilidades de su personal
- La brecha de confianza entre empleadores y trabajadores
- El estado actual del desarrollo de habilidades en el mundo
- Tácticas prácticas para ser líder gracias a las habilidades y convertirte en una organización de alto rendimiento



Las organizaciones de alto rendimiento están abriendo camino en un territorio desconocido y a menudo inexplorado que otras organizaciones pueden seguir e incluso mejorar.



Definiciones

En este ebook, haremos referencia repetidas veces a dos términos importantes: la brecha de confianza y las organizaciones de alto rendimiento.

Brecha de confianza

La brecha de confianza es la diferencia entre dos respuestas:

- ¿Hasta qué punto confían las organizaciones en su capacidad de ofrecer a sus empleados recursos para el desarrollo de habilidades?
- ¿Hasta qué punto confían los empleados en la capacidad de sus organizaciones de desarrollar sus habilidades?

Organizaciones de alto rendimiento

En base a la confianza y a la brecha de confianza descubierta por el Informe global de habilidades de 2020, este año hemos ampliado nuestro estudio para comparar cómo las organizaciones con diferentes niveles de rendimiento han respondido a los retos de los últimos dos años. Para ayudar a descubrir qué tienen en común las empresas líderes y cómo las diferencian sus comportamientos en materia de reciclaje de habilidades, nos hemos centrado especialmente en las organizaciones de alto rendimiento, es decir, aquellas que superan a sus competidores.

Convertirse en una organización de alto rendimiento va de la mano con el desarrollo de habilidades del personal, resultados de negocio tangibles, y la alineación con las percepciones, las necesidades y los deseos de los empleados.



Tanto los empleadores como los trabajadores valoran las organizaciones de alto rendimiento de forma increíblemente positiva en cuanto a su ejecución de los aspectos básicos del desarrollo de habilidades.

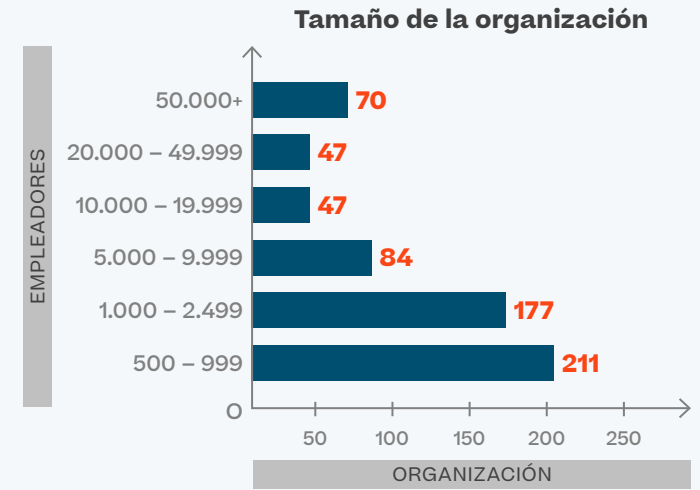
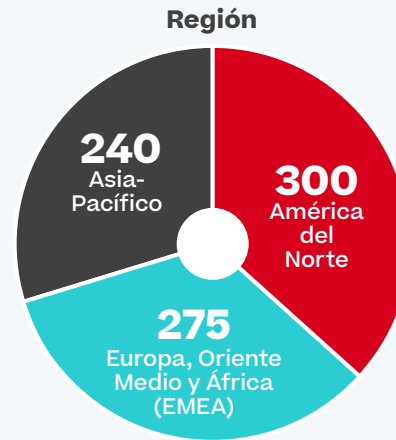


Una perspectiva global

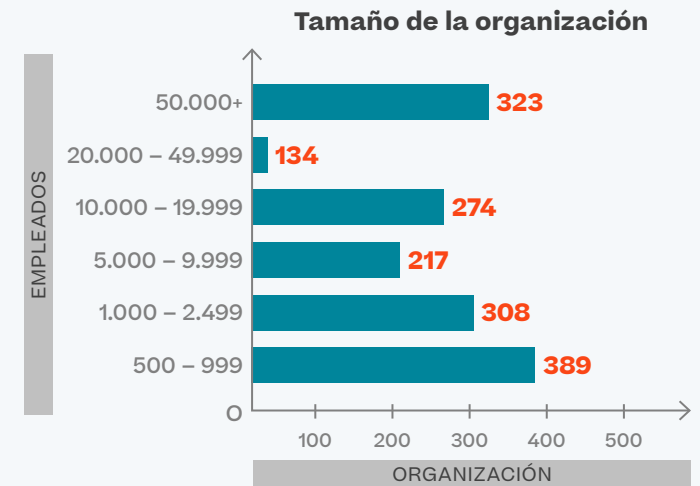
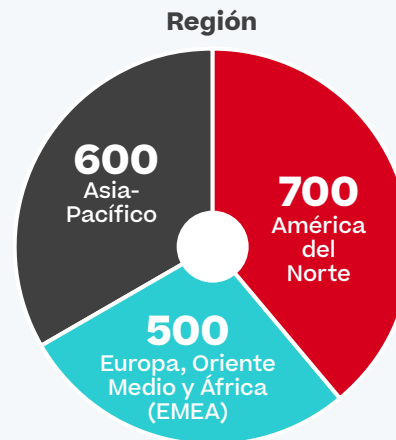
Este estudio está diseñado para ayudarte a entender mejor cómo los empleadores y los empleados están respondiendo a los retos actuales y futuros. Como eje central de este estudio, no solo pretendemos describir los tiempos confusos que estamos viviendo todos, sino también analizar los caminos que toman las organizaciones inteligentes y eficientes. De este modo, esperamos ayudarte a recorrer mejor tu propio camino e identificar algunos atajos para resolver los principales retos del talento y del negocio.

Para esta nueva edición del informe, queríamos basarnos en los resultados de 2020 y al mismo tiempo ampliar el alcance y la amplitud del estudio. Un año y medio más tarde, hemos ampliado el alcance de nuestro estudio para proporcionar una visión global del desarrollo de habilidades tanto desde el punto de vista de los empleadores como de los empleados.

PERFIL DE LOS EMPLEADORES ENCUESTADOS 2021



PERFIL DE LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS 2021





La COVID-19 proyecta una larga sombra sobre el personal

En 2021, los empleadores y trabajadores encuestados estaban menos de acuerdo sobre la efectividad de la respuesta de su organización ante la pandemia y afirmaron sentirse menos apoyados por sus empresas.

A pesar de los inevitables puntos negativos que sugieren los resultados del estudio, en general creemos que los datos arrojan un resultado positivo. Al preguntarles sobre el nivel de disrupción causado por la COVID-19 en la experiencia de trabajo, los empleados y empleadores consideraban que la disrupción fue mucho menor de lo que creían en 2020. Y al preguntarles sobre el nivel de confianza en la capacidad de su organización de hacer frente a retos y disrupciones futuros, la amplia mayoría de los encuestados parecía optimista.

MUNDIAL	EMPLEADORES		EMPLEADOS	
	2020	2021	2020	2021
Me he sentido apoyado personalmente por mi empresa y sus políticas de respuesta a la pandemia	90%	85%	77%	65%
Nuestra organización respondió a la pandemia de forma eficaz	93%	87%	83%	76%

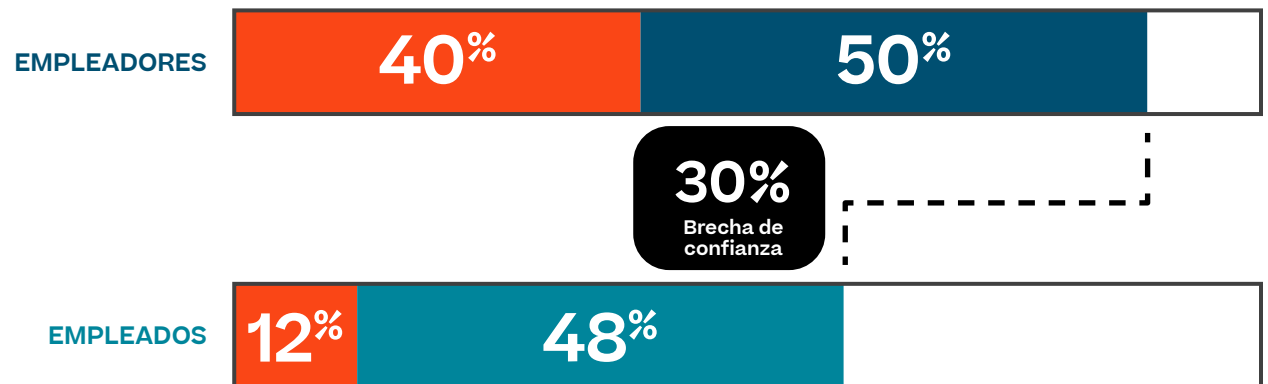


La brecha de confianza entre empleados y empleadores permanece y crece

En 2020, descubrimos una brecha de un promedio de 30 puntos entre la confianza de los líderes de la organización y de los empleados en la capacidad de la organización de proporcionar recursos para el desarrollo de habilidades. Los resultados dieron voz a una base de empleados que sentía incertidumbre sobre los que les depararía el futuro.

Desafortunadamente, en 2021, esa brecha no se cerró. Mientras que la confianza de los empleadores en su capacidad de entender y responder a sus necesidades aumentó en 2021, la confianza de los empleados descendió, y tan solo un 67% afirmaron que pensaban que para su organización era una prioridad desarrollar nuevas oportunidades para ellos.

Brecha de confianza entre empleadores y empleados



Ya sea por motivos relacionados con el tiempo, el foco de atención, los recursos adecuados u otras razones, los empleados no confían en que las habilidades vayan a convertirse en una prioridad para sus organizaciones.

La brecha de confianza en el desarrollo de habilidades no es universal

No todas las organizaciones se ven igualmente afectadas por la brecha de confianza. Cuanto más coinciden las organizaciones y sus empleados sobre el nivel de prioridad que se está dando a las oportunidades de desarrollo de habilidades de calidad, más éxito suelen tener las organizaciones.

Las organizaciones de alto rendimiento dan mucha más importancia al desarrollo de habilidades, y sus empleados están de acuerdo en que la inversión está funcionando. La diferencia entre la confianza de los empleadores y la de los empleados es de tan solo el 12%.

Por otra parte, las organizaciones de bajo rendimiento no solo dan mucha menos importancia al desarrollo de habilidades, sino que además, menos del 29% de sus empleados están de acuerdo en que el desarrollo de habilidades es un objetivo importante — una amplia brecha del 46%.

Nuestro estudio reveló diferencias en las brechas entre las organizaciones de bajo y de alto rendimiento, en cuanto a las opiniones de los trabajadores y empleadores sobre el desarrollo del equipo directivo, la movilidad interna, el compromiso de los empleados, la retención, la calidad de la contratación y la diversidad e inclusión.

Se percibe que las organizaciones de alto rendimiento están teniendo resultados excepcionalmente buenos en algunas áreas clave en comparación con las de bajo rendimiento.

- Formación/desarrollo de los empleados 96% v 76%
- Rentabilidad 98% v 77%
- Expansión de la empresa/ franquicia 98% v 71%
- Retención de empleados 100% v 81%
- Cumplimiento normativo/ medioambiental 100% v 67%





La formación y la satisfacción de los empleados diferencian a las organizaciones de alto rendimiento

Pedimos a los empleadores que calificaran la relevancia que opinaban que tenía el desarrollo de habilidades para alcanzar sus tres principales objetivos. En general, los empleadores consideraban que el desarrollo de habilidades sería extremadamente importante en todas las categorías, especialmente para la productividad y el servicio al cliente.

Las organizaciones de alto rendimiento y sus empleados eligieron el aumento de los ingresos, la satisfacción de los empleados, el servicio de atención

al cliente y la formación y el desarrollo de los empleados como las categorías más importantes para el éxito del negocio.

Las organizaciones de bajo rendimiento calificaron la formación y el desarrollo de los empleados como su segunda prioridad más importante, mientras que para sus empleados ocupaba el séptimo lugar. Lo que los empleadores de organizaciones de bajo y medio rendimiento afirman que es importante, no coincide con la percepción de los empleados de esas organizaciones.

	EMPLEADOR				EMPLEADO			
	Org. de bajo perfil	Org. media	Org. de alto rendimiento	Total	Org. de bajo perfil	Org. media	Org. de alto rendimiento	Total
Servicio de atención al cliente	40%	36%	48%	39%	50%	54%	59%	54%
Aumento de los ingresos	31%	38%	47%	39%	29%	29%	28%	29%
Formación y desarrollo de los empleados	34%	38%	36%	37%	26%	29%	42%	31%
Satisfacción de los empleados	31%	39%	31%	36%	27%	34%	44%	35%
Rentabilidad	43%	36%	30%	36%	33%	28%	27%	28%



El desarrollo de habilidades continúa ocupando el primer lugar en la mente de las personas en todo el mundo

Priorización de las habilidades

En el Informe de habilidades de 2020, descubrimos que los empleadores estaban priorizando cada vez más el desarrollo de habilidades. Este año, les planteamos una pregunta similar sobre la inversión en el desarrollo de habilidades, pero esta vez centrada en sus inversiones previstas para el futuro.

En 2021, el 66% de los empleadores españoles afirmaron prever una priorización significativa del desarrollo de habilidades en el próximo año, o que ya había comenzado, mientras que solo el 4% creía que dicha priorización no se produciría hasta dentro de cinco años.

En lo que respecta a las organizaciones de alto rendimiento, descubrimos que, a nivel mundial, el 72% de los encuestados indicó que se esperaba que la priorización se produjera en el próximo año o que ya había comenzado.

También preguntamos por el desarrollo de habilidades como aspecto importante para mejorar la experiencia general del empleado que la organización trata de proporcionar, y descubrimos que el 100 % de las organizaciones de alto rendimiento lo calificaron como clave, frente a solo el 75 % de las de bajo rendimiento.



El 69% de las organizaciones de todo el mundo están aumentando su inversión en el desarrollo de habilidades



¿De dónde obtienen los empleados su formación?

Nuestro estudio reveló que, si bien los empleados de todo el mundo confían mucho en la investigación independiente en Internet para obtener información sobre el desarrollo profesional, utilizan los recursos internos más de lo que las organizaciones a menudo piensan. En esta misma pregunta, las plataformas internas de desarrollo de habilidades quedaron en segundo lugar, mientras que los mentores, las guías de empleo y los jefes directos fueron seleccionados como mínimo por un tercio de los encuestados.



Los empleados de las organizaciones de alto rendimiento confían mucho en su plataforma de habilidades y desarrollo, en los mentores internos de la empresa y en su jefe inmediato.

	Org. rezagada	Org. media	Org. de alto rendimiento	Total
Mentores internos de la empresa	14%	30%	35%	30%
Mentores externos	-	17%	12%	15%
Investigación independiente en Internet	29%	34%	41%	35%
Guías de empleo internas	29%	33%	24%	31%
La plataforma de habilidades y desarrollo de mi organización	43%	41%	71%	46%
Mi jefe inmediato	29%	43%	65%	46%
Medios sociales	-	20%	12%	17%



El desarrollo de habilidades continúa ocupando el primer lugar en la mente de las personas en todo el mundo

¿Cómo es un buen programa de desarrollo de habilidades?

En nuestra encuesta, el 91% de los empleados de las organizaciones de alto rendimiento de todo el mundo afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos con las soluciones de desarrollo de habilidades ofrecidas por su organización, frente al 52% en las organizaciones de bajo rendimiento. Entonces, ¿qué hacen las organizaciones de alto rendimiento que no hacen las demás empresas para conseguir un nivel tan alto de satisfacción?

Las organizaciones de alto rendimiento invierten mucho en recursos de desarrollo de habilidades, que satisfacen las necesidades de los principales

interesados. Al comparar las organizaciones de alto rendimiento globales con las organizaciones de bajo rendimiento, observamos una importante diferencia en su visión del papel que desempeñan el talento y el desarrollo para:

- Mejorar el desarrollo de los empleados — 97 % vs. 69 %
- Ayudar a cumplir los objetivos de la empresa — 97% vs. 69%
- Proporcionar a los empleados una trayectoria profesional guiada y personalizada — 95 % vs. 60 %
- Brindar a los empleados la posibilidad de adquirir las habilidades que les interesan — 96% vs. 61%



El 97% de las organizaciones de alto rendimiento de todo el mundo priorizan la tecnología de formación y desarrollo, el contenido de formación, la educación formal o la formación universitaria, los programas de mentoring y coaching, y la formación de habilidades en el trabajo.



¿Qué debes hacer para convertirte en una organización de alto rendimiento?

5 pasos prácticos

Cornerstone trabaja con miles de clientes en todo el mundo. Vemos muchos enfoques diferentes para el desarrollo de habilidades de los empleados. Si estás considerando modernizar tu enfoque de desarrollo de habilidades, aquí tienes cinco puntos de partida que vale la pena tener en cuenta.



5 pasos prácticos

1. Céntrate en el futuro

Colabora con otros equipos de talento y otras funciones para encontrar formas de predecir qué habilidades serán más importantes o aumentarán en importancia en el futuro, identificar brechas y cerrarlas. Nuestro estudio reveló que el 82% de los empleados de las organizaciones de alto rendimiento creían que su empresa tenía una visión realista de las brechas existentes entre las habilidades actuales y las que se necesitarán en el futuro.

2. Integra el desarrollo de habilidades con otras herramientas de desarrollo profesional

Descubrimos que el 74% de los empleados de todo el mundo quieren que se les proporcione una orientación laboral más personalizada y

completa. La integración de la orientación laboral y de habilidades ayuda a los empleados a planear su carrera profesional más fácilmente, ya que disponen de una visión integrada de las habilidades requeridas y de cómo se traducen en movilidad interna.

3. Crea una cultura de desarrollo de habilidades y crecimiento

El 95% de los empleados de organizaciones de alto rendimiento aseguran que su empresa muestra un sentido de responsabilidad hacia sus empleados y les ayuda a desarrollar sus carreras. Mediante la concienciación de los líderes, la integración de las habilidades en las conversaciones sobre talento y la creación de recursos dedicados al desarrollo de habilidades,

las organizaciones pueden demostrar a sus empleados que están creando planes de crecimiento.

4. Proporciona contenidos más relevantes, modernos y personalizados a tus buscadores de habilidades

Ante todo, debes pensar en tu organización como un lugar capaz de impulsar la formación. ¿Por qué? La primera opción para el 40% de los empleados que buscan información sobre el desarrollo de habilidades y el crecimiento dentro de las organizaciones es su plataforma de habilidades y desarrollo. En las organizaciones de alto rendimiento, ese porcentaje es aún mayor. Además, los empleados -sobre todo los que desean desarrollar sus

habilidades- están dejando claro que quieren aún más contenidos de formación de sus empleadores. Casi el 80% afirmaron querer más. Esto brinda a las organizaciones una gran oportunidad para replantearse y renovar sus estrategias de contenidos de formación. Deben centrarse en ampliar el acceso a contenidos actualizados y de alta calidad en una variedad de modalidades, idiomas y temas. Ser capaz de ampliar la biblioteca de contenidos de tu organización, alinear esos contenidos directamente con tus iniciativas de formación y personalizar los contenidos al presentárselos a los empleados individuales, no solo agilizará la adquisición de nuevos conocimientos, sino que además hará que los empleados ávidos de prosperar y perfeccionar

sus habilidades crezcan con tu organización a medida que las necesidades del negocio evolucionan.

5. Adopta un compromiso de contratación interna

Para las organizaciones de alto rendimiento, el desarrollo de talento interno resultó ser la primera forma en que planean cerrar las brechas de habilidades, mientras que las organizaciones más rezagadas planeaban contratar a personal externo durante los siguientes tres años. Un compromiso de contratación motiva a los empleados a dar el paso y desarrollar nuevas habilidades, sabiendo que la organización valora y recompensa a los empleados con puestos en la empresa.



¿Qué debes hacer para convertirte en una organización de alto rendimiento?

Prepárate para el futuro

El desarrollo de habilidades es crucial tanto para el futuro de las empresas como para el de los trabajadores. Empleadores y empleados reconocieron la importancia del desarrollo de habilidades para poder prosperar.

Las organizaciones de alto rendimiento tienen una brecha de confianza muy inferior a la de una empresa media. Además, los empleados de este tipo de organizaciones califican su satisfacción con los programas de desarrollo de habilidades de forma mucho más positiva. Claramente, estas empresas han encontrado la forma de alinear las expectativas de los trabajadores y proporcionarles formación de forma eficaz.

Las organizaciones de alto rendimiento nos muestran un patrón a seguir en nuestro proceso de desarrollo de habilidades para dejar atrás la confusión de los últimos años. Estas organizaciones están más dispuestas a invertir dinero en una amplia variedad de iniciativas de desarrollo de habilidades, como la tecnología de formación y desarrollo, los contenidos de formación y la educación formal. Son conscientes del valor del desarrollo de habilidades tanto para sus iniciativas de talento como para el éxito de la empresa en general y crean un entorno en el que los empleados desean continuar prosperando.

Prepárate para el futuro. Empieza a crear una cultura de desarrollo de habilidades en tu organización.



Crea un entorno de trabajo que inspire a todos a crecer y a alcanzar el éxito. Únete a miles de organizaciones y a millones de personas en todo el mundo que utilizan Cornerstone para impulsar su crecimiento y prepararse para el futuro.

[Más información](#)