

# Transformación Habilidades y Aprendizaje



cegos.es



## Puntos destacados de este barómetro:

1- El desarrollo de habilidades se está convirtiendo en un motor estratégico **p. 4**



2- La transformación digital de la formación está acelerándose **p. 8**



3- Aumenta la necesidad de consolidar las *soft* y *digital skills* **p. 12**



4- Los empleados, más comprometidos y empoderados con su formación **p. 16**



Para este Barómetro Europeo "Transformación, Habilidades y Aprendizaje", se han encuestado a 1.783 empleados y 254 líderes de Recursos Humanos y Formación, todos ellos trabajan en empresas del sector privado con 50 o más empleados.

La encuesta se llevó a cabo durante el mes de julio en cuatro países: Alemania, España, Francia e Italia.



Como líderes europeos de la formación profesional, la reciente crisis sanitaria nos recuerda a diario nuestra misión principal: **responder al desafío del desarrollo de habilidades de forma sostenible y responsable**. Hoy en día, todo el mundo parece dispuesto a actuar -autoridades públicas, empresas, empleados, organismos de formación- y esta crisis ofrece, por lo tanto, varias oportunidades para recuperarse.

La primera oportunidad consiste en aprovechar la creciente aceptación de los servicios digitales, sin obviar los principios. **Las ofertas de formación se han ampliado considerablemente para ofrecer programas en formato remoto, en cualquier parte del mundo, en cualquier momento...** Sin embargo, es imprescindible no renunciar a la interacción humana ni a la necesidad de anclar los cursos de formación en situaciones profesionales reales.

La segunda oportunidad es revisar el valor añadido de la formación para responder a los desafíos actuales. **Esto significa, formar a más personas para responder a varias necesidades diferentes, aunque específicas, en plazos muy cortos y a menudo con presupuestos más bajos.**

En este *paper*, el Grupo Cegos comparte los resultados del Barómetro Europeo 2020 / 2021 sobre "Transformación, Habilidades y Aprendizaje", para que los puedan aprovechar en su trabajo. **La encuesta de este año nos revela una aceleración de cuatro tendencias fundamentales, que se ilustran con los testimonios de líderes del aprendizaje en empresas de diferentes sectores.** Mi más sincero agradecimiento a Annick Bruyère del Grupo La Poste, Malika Hadj Boaza de Total Learning Solutions, Patrick Benammar del Grupo Renault y Fabien Lagriffoul del Grupo EDF por compartir sus opiniones.

Disfruten de la lectura,

**Guillaume Huot**, Miembro de la Junta del Grupo Cegos.



# El desarrollo de habilidades se está convirtiendo en un driver estratégico

**La dimensión cada vez más estratégica del desarrollo de habilidades es uno de los puntos más destacados de este Barómetro.** Para el 91% de los líderes europeos de RR.HH., su empresa considera el desarrollo de habilidades como un motor estratégico. En un entorno de rápidos cambios, los equipos de alta dirección están dirigiendo su atención hacia este tema. Es un reflejo de la resiliencia organizativa e individual que las empresas consiguen evitar el "estancamiento de las habilidades" mejorando su competitividad y la empleabilidad del personal.

Christophe Perilhou, Head of Learning & Solutions, Grupo Cegos:

*"Hasta hace poco, los líderes de RR.HH. solucionaban cualquier déficit en ciertos puestos a través del reclutamiento. Hoy en día, los grandes cambios generan más tensiones, haciéndolas más frecuentes, más complejas y de mayor alcance, incitando a los managers a centrarse más en la mejora de las habilidades de los empleados. El 30% de los proyectos en los que Cegos está involucrado cumplen con esta necesidad de apoyar las transiciones de trabajo. Estas transiciones tienen como objetivo: adaptarse a los cambios en las funciones del trabajo, o pasar a otros trabajos dentro o fuera de la organización".*

## Las diferentes unidades de negocio y los departamentos de operaciones participan cada vez más en el desarrollo de habilidades

También estamos viendo un cambio en el papel de las unidades de negocio y los departamentos de operaciones: El 76% de los líderes europeos de RR.HH. dicen que están cada vez más involucrados en el desarrollo de habilidades (el 89% en España y el 66% en Alemania). **Esta tendencia trae consigo mayores expectativas en cuanto al rendimiento de las soluciones de formación:**

- cambios reales en la práctica del trabajo,
- un impacto en los resultados del negocio,
- optimización de los costes de formación.

Para satisfacer estas expectativas y tener en cuenta las crecientes limitaciones económicas, los departamentos de formación están **adoptando enfoques basados en la formación aplicada al puesto de trabajo**. Transformando sus ofertas y prácticas al tiempo que desarrollan una verdadera ingeniería financiera.

## Oferta de formación adaptada durante la crisis sanitaria

En esta situación sin precedentes a la que nos hemos enfrentado en 2020, las empresas han adaptado ampliamente su oferta formativa. Así lo atestigua el 89% de los líderes europeos de RR.HH. Gracias a esta adaptación, el acceso al aprendizaje se mantuvo a pesar la crisis sanitaria –con el desarrollo de herramientas e-learning–, y se cubrieron las nuevas necesidades de los empleados como liderazgo en remoto, el teletrabajo, el manejo del estrés, etc.



## Testimonios

**Annick Bruyère,**  
Head of Learning and Services-Mail-Parcels Branch University,  
Grupo La Poste

*“Desde el Grupo La Poste consideramos que el desarrollo de habilidades es hoy más que nunca un motor estratégico. Dentro de la rama de servicios de correo y paquetes hemos creado centros de formación en las principales líneas de negocio. Por lo tanto, el centro de formación y la línea de negocio son gestionados por un mismo director. Estos centros de formación hacen que la oferta de formación sea más clara y que se pueda responder más rápidamente a los cambios en los puestos de trabajo que hemos experimentado en los últimos años.*

*A modo de ejemplo, en lo que respecta a la profesión de cartero: el equipo de dirección esboza las características fundamentales del trabajo para los próximos años y las competencias que esperan. Esta forma de trabajar nos ha permitido mejorar considerablemente la oferta de formación, mucho más adaptada a las necesidades reales, y alineada con las tendencias y ambiciones del trabajo en lo que respecta al desarrollo de la oferta de servicios.*

*Hoy tratamos de adoptar un enfoque más transversal. Esto es importante para ganar en eficiencia en un contexto en el que los recursos son escasos. La oferta de desarrollo de habilidades debe ser permeable a través de las diferentes funciones. Por lo tanto, alentamos a nuestras líneas de negocio a que dejen que los empleados de otras áreas asistan a los cursos que diseñamos con ellos, mejorando así su conocimiento de los puestos de trabajo en el Grupo, con miras a desarrollar oportunidades de movilidad. Como organización de formación interna, también invitamos a nuestros clientes a que optimicen el diseño de las ofertas integrales, sin dejar de estar alineados con las necesidades específicas de los empleados a los que se dirigen”.*



**Patrick Benammar,**  
Learning & Development VP, Grupo Renault

*“El desarrollo de habilidades es un apoyo imprescindible para las decisiones tomadas en nuestras empresas para recuperar nuestra capacidad de reconstrucción a partir de la crisis. En los últimos meses hemos visto que los modelos de negocio tradicionales, que a menudo se veían desafiados por los nuevos participantes, se vieron aún más afectados por la crisis generada por la Covid-19. La caída de las ventas y la necesidad urgente de encontrar formas de satisfacer las nuevas demandas de los clientes y usuarios provocó una necesidad crítica, sin precedentes, de nuevas habilidades.*

*Este es el caso de las enfermeras, por ejemplo. Muchos países han tenido, y tienen, dificultades para formar y contratar a ese personal y sufren una escasez de enfermeras durante la pandemia; lo mismo ocurre con los técnicos de mantenimiento, ya que las cifras son insuficientes para el futuro de la industria y las inversiones que requerirá. Las personas especializadas en tecnología digital, comercio electrónico, análisis de datos y ciberseguridad, que han tenido una gran demanda en los últimos meses, son otro ejemplo”.*



## Cifras clave

89%

de las empresas **adaptaron su oferta de formación** durante la crisis sanitaria

Medidas adoptadas por los managers de RR.HH. **frente a las transformaciones impulsadas por la tecnología:**

69%

Upskilling de trabajadores

48%

Contratar nuevos perfiles

## Cegos está a tu lado

### Blended & Digital learning

Proponiendo una experiencia de aprendizaje estimulante y de valor añadido





# La transformación digital de la formación se **está acelerando**

Los resultados del barómetro reflejan una aceleración de la tecnología digital en el aprendizaje como resultado de la crisis sanitaria. Según el 81% de los líderes europeos de RR.HH., **las empresas organizarán más cursos de formación a distancia que antes de la crisis sanitaria**. Esto es algo que confirman los propios empleados: el 64% de ellos asistieron a un curso de formación a distancia durante la crisis y el 95% quedaron satisfechos.

Las funciones de formación han digitalizado intensamente su oferta y han desarrollado plataformas dedicadas (portales, LMS). Los responsables de RR.HH. afirman que, durante este período, han dado prioridad a las clases virtuales/webinars (74% de los encuestados), a los módulos de aprendizaje electrónico (54%) y a la tutoría virtual (24%).

## **Un aumento necesario en las habilidades de las partes involucradas**

Esta digitalización de la formación exige una mejora generalizada de las competencias, especialmente las de los alumnos y los formadores. El barómetro muestra que el aspecto tecnológico de la educación a distancia es menos problemático de lo que esperaban los líderes de RR.HH.: sólo el 21% de los empleados europeos expresan su preocupación por el uso de la tecnología. **Las personas que encuentran difícil el uso de la tecnología digital deben ser apoyadas para garantizar el acceso a la formación tanto durante la crisis sanitaria como en los años venideros.**

**Las habilidades de los formadores también deben ser desarrolladas.** Hoy en día, los formadores deben ser competentes en el uso de herramientas digitales y en la realización de sesiones de formación a distancia, para asegurar la participación de los alumnos y la adquisición de nuevos conocimientos, facilitar la interacción, etc. Los departamentos de L&D pueden enfrentarse a la reticencia de algunos de sus formadores o tener dificultades para encontrar nuevos perfiles capaces de enseñar cara a cara y a distancia.

Mathilde Bourdat, Training Offer and Expertise Manager, Grupo Cegos:

*“Este inevitable aumento de la formación online no significa un cambio inmediato hacia el 100% de formación a distancia. Debemos encontrar un equilibrio entre la formación online, la formación en el trabajo y la formación presencial, porque cada forma responde a una necesidad específica. Se requiere una combinación adecuada de estas modalidades para crear cursos de formación eficaces que reflejen la realidad del mundo laboral.”*

Además, **las herramientas, la cultura y los procesos aplicados en la formación a distancia facilitarán el acceso a nuevas habilidades por parte de los empleados y la potenciación de su aprendizaje.**

## Cifras clave

81%

de los líderes de RR.HH. piensan que **se proporcionará más formación a distancia** que antes de la crisis sanitaria

64%

de los empleados **asistieron a algún curso de formación a distancia durante la crisis**

21%

de los empleados están **preocupados por el uso de la tecnología**

“

## Testimonios

Patrick Benammar,  
Learning & Development VP, Grupo Renault

*“Hemos visto un uso creciente de la tecnología digital durante muchos años, pero la crisis le ha dado un impulso increíble y ha permitido al personal descubrir cursos de muy buena calidad a los que podían acceder con sólo unos pocos clics de ratón.*

*Esta nueva experiencia de aprendizaje ha acabado con ciertos prejuicios sobre el aprendizaje digital que a menudo eran infundados. Entramos en una nueva era de posibilidades y hemos podido llevar a cabo algunos programas piloto que cambiarán el juego.”*



“

## Testimonios

**Malika Hadj Boaza,**  
Director, Total Learning Solutions

*“La transformación digital de la formación ha sido un componente clave de nuestro plan a largo plazo desde 2017. Todos los equipos de Total Learning Solutions han trabajado duro en esta prioridad: el 75% de los proyectos que hemos manejado para nuestras sucursales incluían un componente digital. Esta tendencia se aceleró con el confinamiento, ya que la formación fue un foco estratégico para construir habilidades y ajustarse a los nuevos retos que trajo consigo.*

*Muchas líneas de negocio están experimentando profundos cambios. Una de nuestras refinerías, por ejemplo, se ha convertido en una biorrefinería, y otra está en transición hacia el bioplástico. Estos cambios significan que se deben desarrollar nuevas habilidades, incluso durante un confinamiento. Al desplegar los cursos digitales, podemos proveer de formación en todas las circunstancias y evitar una interrupción repentina en el desarrollo de las habilidades de nuestros empleados. Esto es una verdadera ventaja.*

*Sin embargo, nuestro portafolio de formación no puede ser cambiado completamente a digital. Revisamos todo el catálogo con nuestro comité ejecutivo y con los responsables de formación para identificar los cursos que podríamos impartir en línea y los que no (ejercicios de simulación, por ejemplo).*

*Además, dirigir un curso cara a cara es completamente diferente a hacerlo online. Exige nuevas habilidades, ya que los formadores no interactúan con los alumnos de la misma manera y no tienen la misma visión de lo que está pasando. La dinámica no es la misma en absoluto. Por lo tanto, los formadores deben estar debidamente capacitados en las técnicas de formación a distancia para adaptarse a los cambios en su trabajo.”*

## Cegos está a tu lado

### Aprendizaje a distancia al 100%

La gran cantidad de contenido y diversidad de nuestras soluciones de aprendizaje a distancia al 100% satisfacen todo tipo de necesidades:



#### VIRTUAL CLASSROOM TRAINING

el entorno cara a cara con las ventajas de la tecnología digital



#### FULL DIGITAL

nuestros cursos de aprendizaje más populares en formato a distancia



#### #UP

cursos personalizados para mejorar tus habilidades sociales



#### 3H CHRONO

un aula virtual con la que en 3 pasos adquirir una habilidad específica

Y para tus cursos de formación a medida, considera el diseño de programas de formación, o la conversión de los existentes, ¡a un formato 100% remoto! Nuestros expertos pueden ayudarte combinando la eficiencia pedagógica y el impacto operacional.



# Aumenta la necesidad de consolidar las soft y digital skills

El barómetro muestra que son dos los tipos de habilidades necesarias para hacer frente a la transformación de las empresas: las habilidades sociales o blandas (soft skills) y las habilidades digitales. Lo afirman los líderes europeos de RRHH: el 34% considera que las soft skills deben ser reforzadas, y el 35% lo opina sobre las habilidades digitales.

## La evolución de la tecnología transforma los empleos

Las habilidades digitales son particularmente importantes a la luz de cómo están cambiando los trabajos. Son vitales porque el 77% de los empleados piensan que los cambios inducidos por la tecnología podrían alterar sus trabajos. Pero sólo el 24% piensa que sus empleos podrían desaparecer como resultado de estas transformaciones. Esta cifra ha bajado 15 puntos desde 2019 y en España solo el 20% de los empleados teme por la desaparición de su trabajo. Los líderes de RR.HH. piensan que el 45% de los empleos se enfrentan a un riesgo de obsolescencia de las habilidades en los próximos tres años.

Las soft skills son las segundas habilidades que necesitan ser reforzadas. Estas habilidades cubren las capacidades interpersonales, situacionales y emocionales necesarias para hacer frente a situaciones difíciles e inesperadas. Ejemplos de ello son la agilidad, la comunicación digital, la capacidad de innovar, aprender a aprender, etc.

Christophe Perilhou, Head of Learning & Solutions, Grupo Cegos:

*“El barómetro confirma la dimensión tan decisiva de las habilidades blandas. En nuestros entornos más complejos, en los que muchas tareas están automatizadas, el trabajo está cambiando rápidamente:*

- *más actividades de alto valor añadido,*
- *más interacción y menos tareas predeterminadas.*

**Se cuestiona el aspecto conductual del trabajo y las habilidades relacionadas con él se convierten en la clave para la adaptabilidad y la empleabilidad”.**

## Cifras clave

Según los líderes de RR.HH. las habilidades a reforzar son:

34%

Soft skills

35%

Digital skills



## Testimonios

Malika Hadj Boaza,  
Director, Total Learning Solutions

*“En los negocios, las habilidades de comportamiento están superando a la experiencia. En Total, solíamos estar muy centrados en las habilidades técnicas de nuestro personal. Pero nuestras prioridades están cambiando y ahora priorizamos las soft skills. Los nuevos contratados suelen tener la formación técnica necesaria y conocen bien su trabajo, pero para encajar y contribuir al éxito colectivo sus soft skills son fundamentales. El desarrollo de estas habilidades es una clara tendencia dentro de nuestro grupo.*

*El programa de gestión que hemos desarrollado es claro ejemplo de ello. No cubre ningún aspecto técnico ya que los directivos proceden de todas las áreas de negocio; desde funciones generales como adquisiciones, TI y RR.HH., a campos más técnicos como la perforación y la geología. Hemos creado un curso específico basado en las diferentes situaciones de gestión. En cada caso, el curso está muy centrado en el aprendizaje de habilidades sociales y en convertirse en un “manager formador” que se esfuerza por desarrollar habilidades dentro de sus equipos. En términos prácticos, un manager es responsable de desarrollar un plan de formación individualizado de tres años para cada nuevo empleado”.*

77%

de los empleados dice que la transformación digital podría cambiar su trabajo

27%

de los empleados cree que la digitalización podría hacer desaparecer su trabajo



“

## Testimonios

**Fabien Lagriffoul,**  
Director of Training and Professionalisation,  
Grupo EDF

*“En el mundo digital actual, la competencia digital es una necesidad crítica y ya no se limita a la industria de IT. Independientemente de los trabajos que realicen nuestros empleados, debemos proporcionar formación para enseñarles habilidades digitales. Y si los propios cursos incluyen componentes digitales, necesitan aprender habilidades digitales mientras se entrenan.*

*En cuanto a las habilidades blandas, los empleados en trabajos industriales deben tener acceso a una formación adecuada que les permita desempeñar un papel activo en su propio desarrollo. Esto requiere esfuerzos en términos de marketing de la oferta formativa: el número de cursos debe reducirse para que el catálogo sea más legible, y se necesita un LMS dinámico y eficiente que simplifique el acceso”.*

## Cegos está a tu lado

### La colección #UP para desarrollar las soft skills

Formación 100% remota que refuerza las competencias profesionales en situaciones laborales.

El futuro pertenece a quienes tengan las habilidades que la tecnología no puede reemplazar. El Programa de Adquisición de Habilidades #UP creado por Cegos ayuda a los empleados a:



**Implementar nuevas habilidades**



**Aprender a su propio ritmo** guiados por un tutor, coach o supervisor



**Participar en una experiencia compartida** con compañeros



**Navegar por el programa,** aplicar sus conocimientos y mejorar su desempeño, tanto para obtener resultados a corto como a largo plazo



# Los empleados, más **comprometidos** y **empoderados** en su formación

Los empleados de hoy son conscientes de los problemas de empleabilidad y del riesgo de que sus habilidades queden obsoletas. **Adoptan un enfoque práctico de esta situación y están desarrollando verdadero apetito por aprender.** Están preparados para aprender por sí mismos a adaptarse a los cambios en el trabajo y **están también deseosos de mejorar su capacidad de “aprender a aprender”** (su ambición y capacidad para organizar y gestionar su propio aprendizaje).

El barómetro muestra que el 90% de los empleados en Europa dicen estar preparados para formarse por su cuenta para adaptarse a los cambios. Además, el 45% está dispuesto a financiar ellos mismos una parte de los costes de formación y el 71% asistiría voluntariamente a un curso en su tiempo libre. Estas cifras son especialmente elevadas en España, donde el 60% está dispuesto a costear su formación y el 78% a aprender fuera del horario laboral.

El 62% de los europeos dice que **el desarrollo de habilidades es una responsabilidad compartida entre empleado y empleador.** Esta es la opinión del 51% de los encuestados en Alemania, el 60% en Italia, el 65% en Francia y el 71% en España.

Mathilde Bourdat, Training Offer and Expertise Manager, Grupo Cegos:

*“Es una gran noticia en el contexto actual. No solo los empleados son conscientes del riesgo de obsolescencia de habilidades, sino que también están deseosos de formarse. Alentar a los empleados a asumir la responsabilidad de su desarrollo profesional es un gran desafío para las organizaciones”.*

## Cifras clave

90%

de los empleados están listos para **formarse por su cuenta** para adaptarse a los cambios

45%

de los empleados están **dispuestos a financiar una parte de su formación**



## Testimonios

Fabien Lagriffoul,  
Director of Training and Professionalisation,  
Grupo EDF

*“Un empleado con ganas de aprender es obviamente un activo para una empresa, y se le debe dar la oportunidad de hacerlo. En EDF, tenemos una larga tradición de formación con el fin de promocionar a nuestros empleados y, cada año, estos pueden asistir a cursos que les proporcionan una calificación para un posible ascenso. Apoyamos plenamente a los empleados que están dispuestos a aprender.*

*Para obtener un verdadero beneficio, la empresa debe ser capaz de informar al personal de sus necesidades futuras y ayudarle a comprender qué es posible y qué no, al menos dentro de la organización. Deben asegurarse de que las necesidades y los deseos coincidan. Recientemente hemos iniciado algunas acciones innovadoras de reciclaje, primero con analistas de datos (3 promociones), y luego en otros trabajos más técnicos (calderero, planificador) e incluso trabajos del sector servicios. Son un gran éxito y promueven tanto nuestro pacto social como el compromiso de los empleados.”*

# 71%

de los empleados estaría dispuesto a **asistir a un curso en su tiempo libre**



## Testimonios

**Annick Bruyère,**

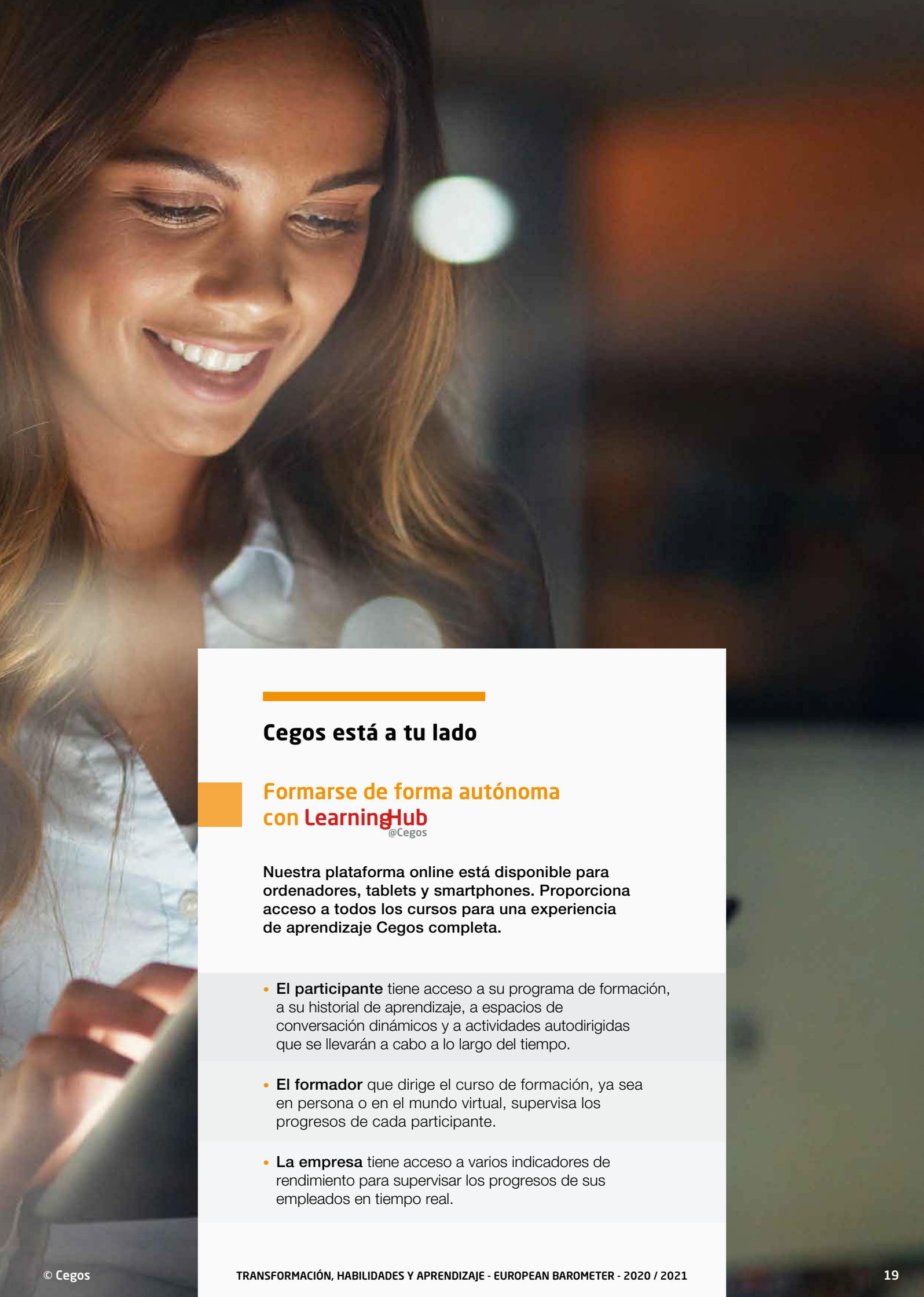
Head of Learning and Services-Mail-Parcels Branch University, Grupo La Poste

*“El Grupo La Poste ha experimentado una gran transformación en los últimos años. Además, la situación actual fomenta el compromiso de los empleados en el desarrollo de sus habilidades y ahora tienen un papel principal en estas iniciativas. El acuerdo social firmado hace cinco años puso gran énfasis en el desarrollo de habilidades para apoyar las transformaciones laborales dentro del Grupo. Hemos creado incentivos para fomentar y desarrollar la voluntad de aprender de nuestros empleados. Dentro de cada rama los resultados están siendo muy satisfactorios porque en tan solo cinco años, más de 30.000 personas han realizado algún curso de formación semipresencial de al menos 70 horas.*

*También hemos rediseñado la oferta formativa para adaptarla a nuevos usos y que sea más accesible, integrando así un número creciente de empleados. Nuestro modelo de formación se apoya en gran medida en los responsables locales y expertos en negocio (más del 50% de las jornadas de formación al año); es un modelo exigente pero necesario y, sobre todo, complementa el resto de métodos utilizados. Durante los últimos cinco años, hemos desarrollado nuevas formas de aprendizaje, especialmente en remoto. Tras centrarnos en un inicio en los módulos e-learning, ahora estamos desarrollando clases y aulas virtuales. Confiamos plenamente en nuestro talento interno para introducir estas nuevas tecnologías.*

*Mejorar la accesibilidad también significa estar atento a los diversos perfiles de los participantes: empleados jóvenes o seniors, hombres o mujeres, recién llegados o empleados más veteranos... ¡No debemos perder de vista todos estos factores!*

*Monitoreamos dos indicadores para asegurarnos de que nuestro talento se alinee con nuestros objetivos. Primero, el indicador de formación global, con un objetivo anual de 2,45 días de formación por trabajador. El segundo indicador, que se ha vuelto muy importante, es el porcentaje de trabajadores formados. Nuestro objetivo es ofrecer al menos un curso para el 80% de los carteros cada año. Y hemos logrado ambos objetivos durante los últimos cinco años. Algo que se ha demostrado como imprescindible a la luz de cómo ha cambiado el negocio de La Poste durante estos años.”*



---

## Cegos está a tu lado

### Formarse de forma autónoma con LearningHub

@Cegos

Nuestra plataforma online está disponible para ordenadores, tablets y smartphones. Proporciona acceso a todos los cursos para una experiencia de aprendizaje Cegos completa.

- **El participante** tiene acceso a su programa de formación, a su historial de aprendizaje, a espacios de conversación dinámicos y a actividades autodirigidas que se llevarán a cabo a lo largo del tiempo.
- **El formador** que dirige el curso de formación, ya sea en persona o en el mundo virtual, supervisa los progresos de cada participante.
- **La empresa** tiene acceso a varios indicadores de rendimiento para supervisar los progresos de sus empleados en tiempo real.

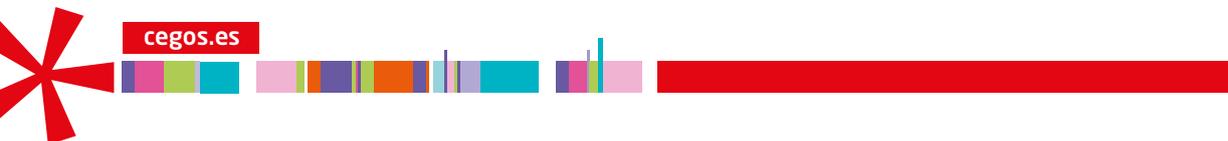
**cegos.es**

**Síguenos en nuestras redes**



**Suscríbete a nuestra Newsletter**

[cegos.es/inscripcion-newsletter](https://cegos.es/inscripcion-newsletter)



BEYOND KNOWLEDGE\*