

A woman's profile is shown in grayscale, looking upwards. Inside her head, there are several orange gears of different sizes, two blue butterflies, and a dragonfly. A glowing lightbulb is also visible, with a paperclip inside it. The background is a light blue watercolor wash.

SKILLS COMO HILO CONDUCTOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Descubre cómo **potenciar** el **aprendizaje** y el **desarrollo** de habilidades de tu fuerza laboral

*INCLUYE

ANÁLISIS
LANDSCAPE
CASOS DE ÉXITO

apd



cornerstone

#ÍNDICE



#ANÁLISIS

LAS NUEVAS CLAVES PARA MOTIVAR
Y FIDELIZAR EL TALENTO

#ROADMAP

5 PASOS PARA AVANZAR [CON ÉXITO] HACIA
UNA HIGH PERFORMANCE SKILL ORGANIZATION

#LANDSCAPE

PROPUESTAS DE VALOR PARA RETENER [DESDE
EL APRENDIZAJE] AL MEJOR TALENTO...

#CASOS DE ÉXITO

- BBVA
- DHL
- GMV

#CLAVES

LA TECNOLOGÍA COMO ALIADA
EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

#ANÁLISIS



LAS NUEVAS CLAVES PARA MOTIVAR Y FIDELIZAR EL TALENTO

“La pizza gratis de los viernes ya no sirve para tener contenta a la plantilla. Los empleados de las nuevas generaciones quieren más de su empresa, un desarrollo profesional empoderado, ‘feedback’ en tiempo real y aprendizaje continuo durante toda la trayectoria profesional”. Con estas palabras describe la situación del mercado laboral el **informe de ‘Tendencias 2023 sobre empleados y lugar de trabajo para EMEA’** de Cornerstone. En sus páginas, se dibuja la situación sobre el desarrollo de talento y los retos para mejorar.

Lo cierto es que, en estos momentos, resulta clave cuidar más que nunca a la plantilla. No tenemos muy lejos la llamada ‘Gran Dimisión’, protagonizada sobre todo en Estados Unidos por aquellos profesionales que renunciaban sin demasiado miramiento a sus puestos, cansados de que sus compañías no atendieran sus demandas. Por su valía, no tenían inconveniente en encontrar otro trabajo pronto, muy probablemente en la competencia, donde sí atendían sus aspiraciones. Y, en la mayoría de los casos, no se trataba de una cuestión económica, sino que **reclamaban mayor flexibilidad, libertad y autonomía** a la hora de cumplir con los objetivos.

“Se ha demostrado que brindar más posibilidades de flexibilidad a la plantilla implica una mayor productividad”

La pandemia puso el mercado laboral patas arriba, mostrando **los beneficios de fórmulas mixtas o híbridas**. “El trabajo remoto ofrece una amplia variedad de ventajas tanto para los empleados como para las empresas”, comenta **Jacobo Bermúdez, director general de Malt en España**, un ‘marketplace’ de colaboradores externos. “Los últimos años nos han demostrado que no es necesario mantener a los empleados en jornadas completas en oficinas para que sean productivos. Al contrario, **brindar posibilidades de flexibilidad implica una mayor productividad**. Por lo tanto, es hora de que las empresas apuesten por este modelo de trabajo, que adopta características inherentes del trabajo ‘freelance’, para alcanzar una mayor eficiencia y adaptabilidad en el mundo laboral actual”, añade. Según un informe de esta empresa, los ‘freelancers’ españoles son los más eficientes de Europa trabajando desde casa: **el 51% de ellos afirma ser más productivos desde el hogar, seguido de los franceses con un 48% y los alemanes con un 40%**.

Los 3 Items del desarrollo de Talento



Los empleados necesitan la libertad, la motivación y las habilidades necesarias para estar preparados para nuevos retos (sentido de pertenencia).



Por un lado, los superiores tienen que cumplir plazos de entrega ajustados y, por otro lado, desarrollar a sus empleados para que puedan asumir otras funciones en la empresa (acaparamiento de talento).



Si no está diseñada específicamente para respaldar la movilidad laboral y el crecimiento profesional, la tecnología puede entorpecer los esfuerzos de desarrollo (efectividad).

“Las organizaciones se esfuerzan por anticipar las habilidades y alinearlas con la movilidad del talento, aunque suele haber una fragmentación entre el seguimiento del aprendizaje y el crecimiento de las habilidades”



La digitalización como palanca de acción de la innovación

La crisis sanitaria propició que la digitalización llegara a más sectores y también que se avanzara en unos pocos meses lo que hubiera costado un lustro en implementar. Todavía muchas compañías siguen realizando ajustes, encontrando la fórmula perfecta entre teletrabajo y presencialidad, pero lo que resulta a estas alturas innegable es que **escuchar a los empleados hace crecer en ellos la motivación y el compromiso con la empresa.**

En el **informe de Tendencias 2023 de Cornerstone** leemos que “las organizaciones se esfuerzan por anticipar las habilidades y alinearlas con la movilidad del talento”. Añaden que **suele haber una fragmentación entre el seguimiento del aprendizaje y el crecimiento de las habilidades.** También admiten que “los procesos heredados dificultan la provisión de experiencias de trabajo híbridas y personalizadas”. **Otro estudio, esta vez de Dell Technologies, apunta que las compañías españolas están desaprovechando el talento innovador de sus empleados.** Esta investigación concluye que en muchas empresas españolas no todos los empleados están involucrados a la hora de aportar innovación. Así, lo normal (67%) es que la innovación se produzca a partir de las propuestas de un grupo específico de personas. Solo un tercio de los encuestados españoles afirma que la innovación en su organización puede llegar desde cualquier

empleado, algo que contrasta con los datos de Suiza (70%), Reino Unido (64%) o Suecia (56%). **Es una manera más de implicar y motivar al talento, al tiempo que la compañía puede beneficiarse también de sus ideas.** De hecho, como reconocen los autores de este estudio de Dell, “esta realidad puede hacer más difícil para las compañías españolas la retención del talento”. Hasta un 57% de los encuestados españoles (59% a nivel global) asegura que las personas que abandonan su empresa lo hacen, en gran medida, porque no pueden ser tan innovadores como les gustaría.

Los perfiles profesionales mejor valorados: competencias críticas

El sector tecnológico no puede permitirse el lujo de dejar marchar a sus profesionales. Los empleadores conocen bien las aptitudes que buscan en sus candidatos, destacando sus dotes para la comunicación (en un 34% de los casos), su disposición a aprender (29%), saber gestionar el tiempo (27%), así como la iniciativa y la proactividad (28%). Cada vez se habla más de las llamadas **habilidades blandas o ‘soft skills’,** que son las realmente **transversales y que capacitan al profesional para los cambios** que, a buen seguro, va a tener que enfrentar en su carrera. Porque todos tenemos bien asumido -o deberíamos tenerlo- que eso de cumplir un mismo rol toda la vida es cosa del pasado. >

“Las habilidades blandas o ‘soft skills’, son transversales y capacitan al profesional para los cambios que, a buen seguro, va a tener que enfrentar en su carrera”



Según el informe ‘La Sociedad Digital en España 2022’ de Fundación Telefónica, en 2021 España contaba con 720.000 especialistas TIC, lo que equivalía solo al 3,8% del total del empleo nacional, frente al 4,8% de media de la Unión Europea. En estos momentos, únicamente el 17% de las empresas españolas cuenta con especialistas en tecnologías digitales en plantilla, frente al 19% de las europeas. Eso nos coloca por detrás de nuestros vecinos del viejo continente. También desde esta institución se atreven con un mapa del empleo y señalan a las profesiones más demandadas en nuestro país: desarrollador de software, profesional técnico TIC, digital project manager, administrador de sistemas y consultor TIC.

¿Dónde encontrar o mejorar esas habilidades para el mundo digital? Pues la solución no siempre está lejos, porque según otro estudio de YouTube y Censuwide, los videojuegos están ayudando a la Generación Z -los nacidos entre finales de los años 90 e inicio de los 2000- a adquirir una mayor confianza en sus competencias laborales. Así, entre las habilidades que el ocio electrónico aporta están la capacidad de resolver problemas, una mejor comunicación o el pensamiento estratégico. También están mejor preparados para trabajar bajo presión y para gestionar su tiempo. Resulta curioso que, mientras el 57% de los responsables de recursos humanos en España son más propensos a contratar a ‘gamers’ que les hablen de las habilidades que han desarrollado con los videojuegos, solo el 41% de los jóvenes de la Generación Z hablarían de ello en una entrevista o lo incluirían en su currículum. >

Ocho aplicaciones sencillas para mejorar nuestras habilidades digitales

La tecnología se convierte muchas veces en el mejor aliado para adquirir competencias digitales. Estas diez aplicaciones son solo un ejemplo de cómo gracias al ‘smartphone’ podemos seguir mejorando en nuestro día a día:



Todoist. Para fomentar la productividad y mantener las tareas organizadas de manera efectiva. Podemos crear listas de tareas, establecer fechas límite y recibir recordatorios.



Mint. Para poner las finanzas en orden. Ayuda a los usuarios a mantener un control exhaustivo de sus finanzas personales a través del seguimiento de gastos, la creación de presupuestos...



Babbel. Para retomar las clases de inglés. Esta plataforma premium para aprender idiomas destaca por sus clases en vivo con profesores nativos para mejorar en conversación.



Ekilu. Para volver a la dieta saludable. Para rendir en el trabajo, aparte del descanso, se recomienda una buena alimentación. Esta aplicación ayuda a llevar una dieta saludable.



Forest. Para evitar distracciones. Fomenta la productividad, instando al usuario a centrarse en sus tareas en curso y evitar distraerse con su teléfono móvil.



Minute Workout. Para mantenerse en forma. Siguiendo el latinajo ‘Mens sana in corpore sano’ ofrece rutinas de ejercicios cortas y efectivas para mejorar la respiración y el estado físico.



Headspace. Para el manejo del estrés y el descanso. Incluye meditaciones y ejercicios de atención plena para iniciar la jornada con calma y enfoque o a conciliar el sueño.



Quizlet. Para quienes estudian y trabajan. Es una herramienta de aprendizaje con tarjetas de memoria interactivas. Los usuarios pueden crear y estudiar con tarjetas personalizadas.

“Los videojuegos están ayudando a la Generación Z -los nacidos entre finales de los años 90 e inicio de los 2000- a adquirir una mayor confianza en sus competencias laborales”

>

Adelantarse a las necesidades futuras como objetivo estratégico

Predecir las competencias del futuro se convierte también en un objetivo estratégico. También en este caso la tecnología puede echarnos una buena mano. “La Inteligencia Artificial (IA) ha entrado en los departamentos de recursos humanos y ya existen herramientas que nos permiten manejar mucho mejor las ‘skills’. Vemos también más oportunidades para los empleados, para gestionar su propia carrera y su propio aprendizaje”, explica **Willy San Román**, Senior Regional Director Iberia de Cornerstone. También destaca los aspectos más lúdicos en ese proceso: “El componente del ‘gaming’ es reseñable en las empresas. Todos tenemos desde niños el juego metido en la cabeza y las empresas están buscando cómo sacar de nuestro subconsciente a ese niño que seguimos teniendo dentro y hacernos aprender jugando. Hay mucho ‘gaming’ también dentro de las empresas”, destaca San Román.

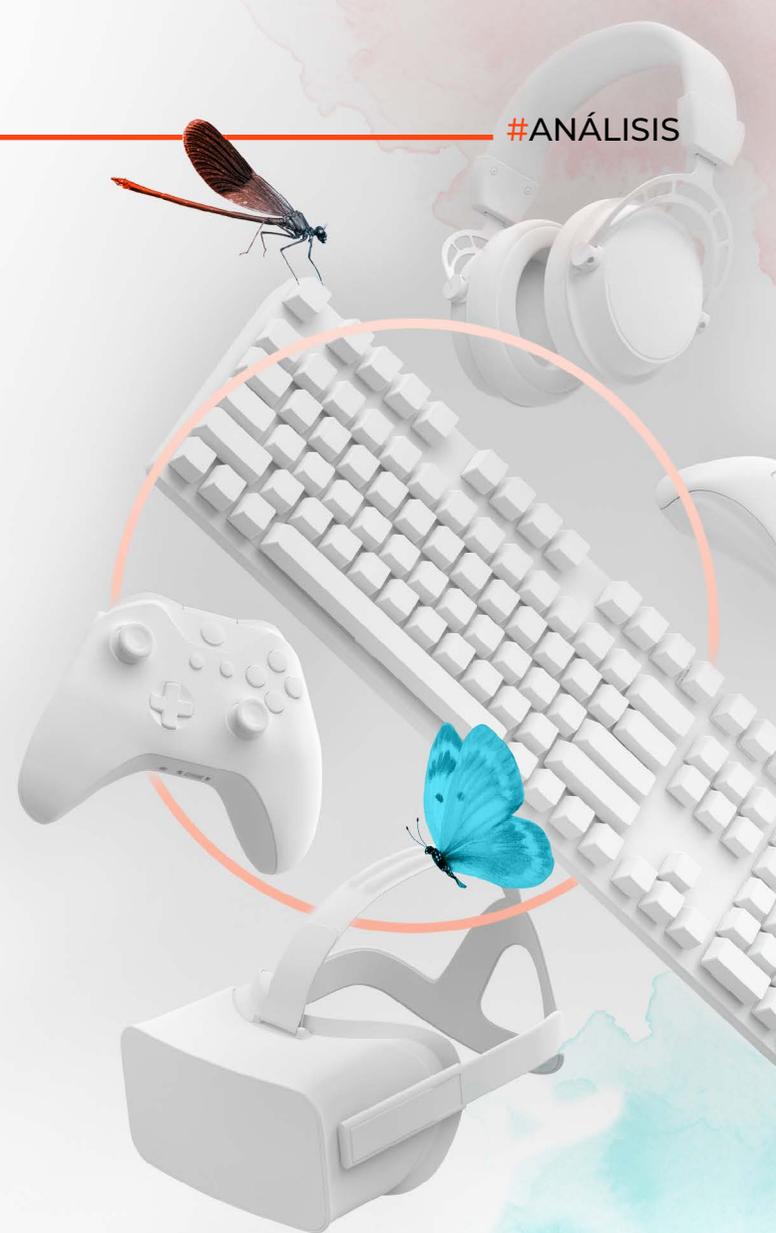
En ese campo, toca referirse a las llamadas **Learning eXperience Platform (LXP)** o plataformas de aprendizaje por experiencias, que mezclan contenidos y desarrollo de habilidades. **El objetivo es transformar el aprendizaje en una maquinaria conectada de crecimiento, agilidad y movilidad.** Sus impulsores defienden que con estas técnicas se impulsa el sentido de inclusión y autonomía, alimentando la satisfacción, la retención y el crecimiento.

La IA, al servicio de los RRHH

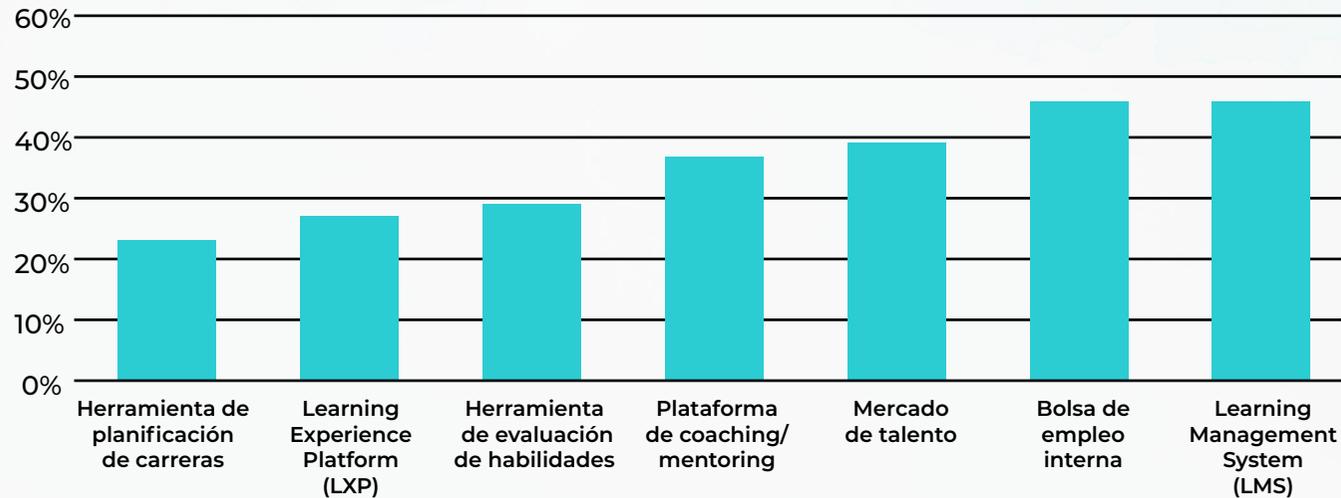
La siguiente fórmula en esa ecuación nos lleva a hablar de las **TXP**. Se trata de un **conjunto de soluciones con las que cuentan las empresas para gestionar, hacer crecer y retener el talento**, el mismo que tanto tiempo les ha costado conseguir y formar. “La tecnología debe de ser un facilitador, aunque a veces se convierta en un obstáculo”, admite San Román. “Abogamos por una dedicación total a talento, que nos permita innovar en talento y que nos permita integrarnos con otras herramientas de nuestro ecosistema, para que seamos un facilitador para las compañías que utilizan los sistemas de Recursos Humanos”, añade. Y la realidad demuestra que aún queda bastante por hacer en ese sentido. **Un trabajo de SD Worx concluye que menos del 50% de las multinacionales que operan en España tienen una integración total entre las distintas herramientas de Recursos Humanos.**

Esas soluciones facilitan la retención del talento en las compañías. “Actualmente, el 73% de los trabajadores del todo el mundo quiere obtener información sobre las oportunidades laborales disponibles dentro de su organización. **Los empleadores que no les proporcionan acceso ni visibilidad se están perdiendo la oportunidad de crear conexiones y relaciones más profundas con los trabajadores de alto rendimiento**”, leemos en otro informe de **Lighthouse y Cornerstone**. También en sus conclusiones encontramos que los empleados tienen un 80% más de probabilidad de preferir la tecnología a una conversación con un superior como primera opción para explorar las oportunidades laborales internas. Además, más de la mitad de los empleados afirma que tener la posibilidad de explorar otras oportunidades laborales dentro de la empresa aumentaría su probabilidad de quedarse en ella. Y, finalmente, otro 47% admite que estaría más satisfecho con su trabajo. >

“La Inteligencia Artificial (IA) ha entrado en los departamentos de recursos humanos y ya existen herramientas que nos permiten manejar mucho mejor las skills”

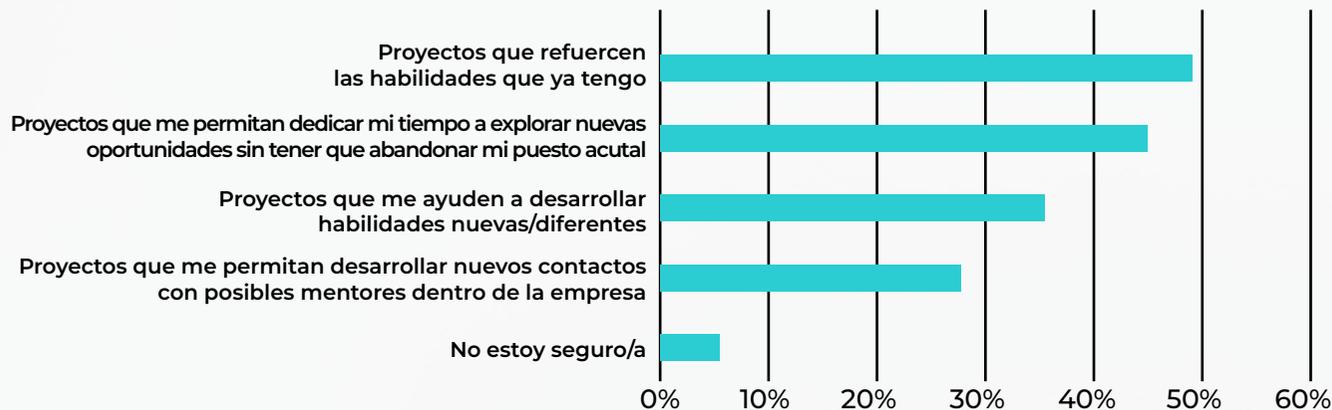


¿Qué tecnología utilizan para ofrecer a su personal visibilidad de las oportunidades de crecimiento profesional?



Interés de los empleados en el mercado de oportunidades

Si tuviera una forma de explorar los proyectos a corto plazo dentro de su empresa sin tener que abandonar su puesto actual, ¿cuál de las siguientes opciones le resultaría más útil personalmente?



Fuente: Informe global sobre la movilidad del talento 2023 de Lighthouse Research & Advisory

“Las aptitudes más buscadas en los profesionales son la disposición a aprender, saber gestionar el tiempo, así como la iniciativa, la proactividad y sus dotes comunicativas”



La IA, que tantos beneficios puede aportar a la gestión de los recursos humanos, también está revolucionando el mercado laboral. La popularización de herramientas como el famoso generador de textos Chat GPT y otros muchos programas de creación de ilustraciones, locuciones... están obligando a muchos creadores a aportar mucho más valor en sus proyectos. Y, como ha sucedido históricamente en anteriores revoluciones, la pérdida de determinadas profesiones se ve compensada con la aparición de otras tantas. En este contexto, **cobran especial protagonismo los expertos en tecnologías disruptivas, desde el 'cloud computing' al 'blockchain' y otras TIC** ya mencionadas anteriormente. Y también, junto a todas ellas, las profesiones vinculadas con la gestión de datos.

“En un mundo en el que la IA, y ahora la IA generativa, se está desarrollando tan rápidamente, los datos tienen más poder que nunca”, explica **James Fisher, Chief Strategy Officer en Qlik**. Y concluye: “Todos los jóvenes deberían tener derecho a formarse en una carrera gratificante y enriquecedora. **Las tecnologías avanzadas como la IA han creado muchas nuevas oportunidades para las nuevas generaciones.** Y toda esta tecnología está impulsada por datos. Tener las habilidades y la confianza para interpretar y utilizar los datos hará que puedan crear muchas más cosas con ellos y garantizarse una carrera exitosa”. ■

#ROADMAP

Sabiendo que tus empleados...

79% Buscan mejorar las skills para su propio desarrollo profesional

74% Demandan más orientación profesional

73% Solicitan más servicios de coaching y mentoring

72% Exigen un detallado seguimiento de carrera

72% Requieren más ayudas para la formación



3. INTEGRA EL DESARROLLO DE HABILIDADES CON OTRAS HERRAMIENTAS PROFESIONALES

Compagina desde RRHH el desarrollo de skills con una amplia oferta formativa (interna o externa) que configure una cultura de desarrollo profesional 360.

Comienza el viaje hacia el éxito de las skills



1. ADOPTA UNA MENTALIDAD DE PROMOCIÓN INTERNA

Busca en tu talento interno las necesidades que exige tu compañía para evolucionar con éxito y no perder competitividad. Confía en el valor y potencial de tus empleados, fórmalos y, a su vez, genera una cultura de confianza y de oportunidad interna.



4. OFRECE CONTENIDO FORMATIVO PERSONALIZADO Y SIGNIFICATIVO

Escucha a tu plantilla e identifica a través del análisis de los datos los requerimientos de tu negocio. Solo así acertarás con la mejor y más adaptada oferta de desarrollo de skills y competencias.



2. ENFÓCATE EN LAS HABILIDADES QUE TENDRÁN MAYOR IMPACTO EN TU NEGOCIO

Fortalece tu talento más estratégico a través de las skills que mayor impacto e influencia puedan tener en el core business de tu compañía. Conecta las habilidades con el objetivo del negocio.



5. CREA UNA CULTURA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL SENO DE LA ORGANIZACIÓN

Fomenta el aprendizaje y la mejora continua en tus empleados. De esta forma te asegurarás que tu talento no se queda atrás y que, por encima de todo, para RRHH y la empresa las personas que la componen son lo primero.

#LANDSCAPE

3 PROPUESTAS DE VALOR PARA RETENER [DESDE EL APRENDIZAJE] AL MEJOR TALENTO...

Programas de retención que coincidan con las expectativas

La pizza gratis los viernes ya no sirve. Los empleados de las nuevas generaciones quieren más de su empresa, como un desarrollo profesional empoderado, feedback en tiempo real y aprendizaje continuo durante toda la vida. ¿Cómo conseguirlo de forma exitosa?



Detecta, en tiempo real, los cambios en las necesidades de habilidades y desarrolla habilidades dinámicamente en el momento de necesidad.



Introduce un 'mercado de oportunidades' interno para conectar el talento con los puestos vacantes.



Recopila y actúa en función de los datos sobre la experiencia de los empleados.

El contenido de aprendizaje [sobre sostenibilidad] se dispara en 2023

La fuerza laboral del mañana quiere, más que nunca, contenidos personalizados, bajo demanda y en los flujos de trabajo. Sin embargo, la sostenibilidad se cuela de forma contundente entre sus principales prioridades:



En 2022 se produjo un incremento del 100% en lo que respecta a la demanda de contenidos de aprendizaje sobre sostenibilidad frente a 2021, haciendo prever que, a lo largo de los próximos años, posiblemente supere a otras prioridades de aprendizaje.



Los contenidos sobre sostenibilidad ayudan a la sociedad y motivan a los empleados.



Al invertir en contenidos sobre sostenibilidad, las empresas respetan su impacto ambiental.

Es hora de democratizar el aprendizaje

Próximamente, las organizaciones líderes seguirán aprovechando el poder de las plataformas de experiencias de aprendizaje (LXP) para democratizar el aprendizaje, pues:



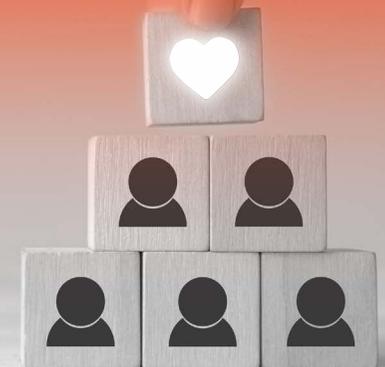
Los LXPs reúnen aprendizaje experiencial, contenidos y desarrollo de habilidades, transformando el aprendizaje en una maquinaria conectada de crecimiento, agilidad y movilidad.



Ello impulsa el sentido de inclusión y autonomía, aumentando la satisfacción, la retención y el crecimiento.

...Y 1 RETO VITAL: OFRECER EXPERIENCIAS DE VALOR

Porque allí donde las nuevas oportunidades de aprendizaje son rápidas y continuas, las personas crecen y también la organización.



#CASOS DE ÉXITO



BBVA

“Ofrecer la mejor experiencia de formación y crecimiento a las plantillas es nuestra máxima prioridad”

DHL

“Desarrollo y crecimiento de la trayectoria profesional: es vital para la solidez empresarial”

GMV

“Los empleados ahora disfrutan de una mayor accesibilidad, simplicidad, agilidad y autonomía al hacer consultas, todo a través de una única plataforma centralizada”

SOLUCIÓN:
ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN
INNOVADORAS PARA EMPLEADOS

BBVA

“OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO A LAS PLANTILLAS ES NUESTRA MÁXIMA PRIORIDAD”



PLANTEAMIENTO INICIAL

BBVA inició un proceso de transformación digital que se ha acelerado exponencialmente en los últimos años. El aumento de la velocidad de esta transformación tan necesaria para el banco exigió una **respuesta ágil del equipo de desarrollo de talento**: se organizaron rápidamente para dar soluciones al empleado y ponerlo en el centro de su estrategia.

Las personas representan la columna vertebral de todas las grandes empresas y si no nos centramos en ellas y en su desarrollo profesional poco aportarán al crecimiento y al impulso hacia el éxito de las organizaciones.

Desde BBVA han puesto al empleado en el centro de la estrategia de formación, **dotándole de un ecosistema de herramientas “open platform”** que lo que hace es empoderar al empleado y convertirlo en líder para que él decida su propio desarrollo profesional.



SOLUCIÓN

Con el modelo **“Conócete, mejora y explora”** en BBVA han luchado para que lo primero de todo el empleado se conozca bien, identifique sus límites y sus propias necesidades de desarrollo. Después que mejore y que genere tracción para evolucionar y mejorar. Y por último que explore, que busque todas las oportunidades que el banco pone a su disposición.

1. Que el empleado se conozca, sepa quién es y hasta dónde puede llegar.
2. Que mejore y evolucione hacia donde quiere dirigir su desarrollo.
3. Que capture las oportunidades que le van a brindar ese crecimiento profesional dentro de la organización.



RESULTADOS

- Explotamos la capacidad de autoconocimiento del empleado: para que se conozca, reconozca sus limitaciones y las necesidades que tiene. Se le proporciona información sobre sus colaboradores y sus iguales con el objetivo de que tenga todo tipo de datos útiles a su alcance.
- El empleado es capaz de tomar sus propias decisiones y de dirigir él su propio crecimiento con los recursos que el Banco pone a su disposición.
- Solventar los gaps entre lo que se exige y lo que el empleado aporta, a través de planes de formación flexibles y a medida.
- Definición de una carrera y trayectoria profesional clara para el empleado. En definitiva, brindan al empleado una experiencia única y personalizada de formación y desarrollo.

SOLUCIÓN:
CARRERAS PROFESIONALES
BASADAS EN LAS HABILIDADES Y EN IA



PLANTEAMIENTO INICIAL

Potenciar el crecimiento de los empleados e **impulsar a la organización a través del desarrollo de habilidades**. Integrar la tecnología y aplicar IA para identificar aquellas habilidades que ya hay en los equipos y descubrir cuáles podrían ser vitales en el futuro.

Desde DHL necesitaban saber cómo incorporar una ontología de habilidades que reflejara las diferencias entre los puestos de oficina y los puestos de los empleados que manipulan y entregan los paquetes. Ahí es donde **entra en acción la IA para identificar y clasificar esas necesidades** y traducirlas en oportunidades de desarrollo.



SOLUCIÓN

DHL ha recurrido a la IA con la finalidad de que **las habilidades estén en sintonía con los futuros desafíos** a los que se enfrentará el negocio. El primer paso fue identificar qué capacidades existían en la organización, capacidades que, a su vez, pueden asignarse a los puestos de trabajo de la empresa para identificar las posibles brechas.

Se establecieron unos objetivos claros para responder tanto a las necesidades de sus empleados como a las necesidades del propio negocio: **retener el talento y prepararse para el futuro que viene**.

El valor de todo este esfuerzo residía en el **crecimiento y el aprendizaje continuo de los empleados**, para evitar que sus trayectorias profesionales sean por fuerza lineales, sino a medida para cada una de las personas que conforman la organización.

**“DESARROLLO Y
CRECIMIENTO DE
LA TRAYECTORIA
PROFESIONAL: ES VITAL
PARA LA SOLIDEZ
EMPRESARIAL”**



RESULTADOS

- 1. Una trayectoria profesional estructurada:** ser capaces de ofrecer a los empleados una forma de mantenerse al día en su desarrollo profesional.
- 2. Ahorro en costes derivados de contrataciones externas:** las personas que se encuentran más motivadas son más fieles a sus organizaciones, y eso supone un ahorro millonario en gastos de nuevas contrataciones.
- 3. Mayor visibilidad en la selección de personal:** se considera de especial relevancia al talento interno que requiera o solicite movilidad para afrontar nuevos desafíos y retos dentro de la organización.
- 4. Impulso del talento y mejora de la productividad:** los cambios internos traen empleados más satisfechos y con un mayor grado de implicación en la tarea, lo que sin duda arroja mayor eficacia y eficiencia a la empresa.
- 5. Sensación de propósito y de identidad corporativa:** los empleados que son felices en lo que hacen, desarrollan un sentimiento de pertenencia y encuentran un propósito en el día a día que refuerza su identidad corporativa, y por ende su compromiso.
- 6. Atajar y salvar la brecha de habilidades:** la IA permitió identificar la brecha de habilidades que había en la empresa y poner solución a ello, brindando planes de desarrollo profesional interno y generando mayor solidez empresarial.

SOLUCIÓN:
CÓMO OFRECER UNA EXPERIENCIA EXCELENTE
PARA LOS EMPLEADOS Y LOS TALENTOS



PLANTEAMIENTO INICIAL

Atraer, seleccionar y contratar el mejor talento siempre ha sido fundamental en la estrategia de GMV. La empresa selecciona una media de 60 personas al mes para cubrir todas sus necesidades, así como facilitar el desarrollo del negocio y el crecimiento previsto. GMV utiliza tecnologías muy especializadas que pocos dominan, y últimamente resultaba casi imposible encontrar los perfiles adecuados.

Uno de los nuevos retos para el futuro a los que se enfrenta GMV es saber qué ocurre en la empresa, anticiparse a lo que pueda suceder y ser capaz de tomar decisiones basadas en la interpretación de los indicadores y los datos. De esta manera, GMV podrá ofrecer soluciones y alternativas para fidelizar a sus empleados. Otro desafío es proporcionar herramientas de formación que permitan a los empleados seguir avanzando profesionalmente a través de una formación continua, disponible y accesible, tanto en conocimientos técnicos como en habilidades.

Necesitaban una plataforma para concentrar todos sus procesos de RR.HH. en una misma herramienta. Además de poner foco en dos pilares fundamentales: **movilidad interna e identificar el talento.**

“LOS EMPLEADOS AHORA DISFRUTAN DE UNA MAYOR ACCESIBILIDAD, SIMPLICIDAD, AGILIDAD Y AUTONOMÍA AL HACER CONSULTAS, TODO A TRAVÉS DE UNA ÚNICA PLATAFORMA CENTRALIZADA”



SOLUCIÓN

Gracias a la tecnología desde GMV **crearon un módulo de empleados e introdujeron todos los datos de los diferentes equipos.** A continuación, el equipo pasó al módulo de adquisición de talento, que se implementó a lo largo de tres meses, aprovechando la desaceleración en el ritmo de contratación durante la pandemia.

- **Movilidad interna:** a través de su módulo de adquisición de talento, dar acceso y visibilidad a todas las oportunidades que hay dentro de la empresa para seguir creciendo profesionalmente, así como para poder cambiar de actividad o ubicación de manera fácil y sencilla.
- **Identificar el talento:** es importante anunciar las diferentes oportunidades que ofrece la empresa. El equipo también proporciona mucha visibilidad a la empresa gracias a su red de contactos. Son los embajadores de GMV, los que mejor conocen sus valores y cultura para darlos a conocer. GMV también cuenta con un programa de recomendaciones cuyo lema es "Quien tiene un amigo tiene un doble tesoro", a través del cual se recompensa a los empleados que traen talento a la empresa.



RESULTADOS

Este módulo de empleados ha dado **más agilidad y visibilidad a los candidatos, a los directivos y al departamento de RR.HH.** Esto también incluye el proceso de incorporación, que ha supuesto todo un cambio en la empresa, ya que **GMV ha podido unificar y optimizar las diferentes etapas.**

Ahora los candidatos disponen de una **plataforma en la que pueden encontrar toda la información** sobre su superior y sobre la empresa, e introducir sus datos, para así evitar que se produzcan errores y ayudar a conseguir que la transición de candidato a empleado sea mucho más fluida. El departamento de RR. HH. continúa implementando de manera progresiva los demás módulos, como los de **desempeño, aprendizaje, comunicación y remuneración.**

#CLAVES



LA TECNOLOGÍA COMO ALIADA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

• **Cómo combatir la escasez de Skills en un mercado de trabajo cada vez más volátil? ¿Estamos ante un escenario de escasez de competencias y una crisis de talento?**

Si, estamos ante un escenario de escasez de competencias. Según el foro económico Mundial en su informe de 2023, para 2027 el 44% de las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo que se necesita habrán cambiado. Además, va a haber rotación en más de 150 millones de trabajos. Lo cual supone que uno de cada 4 de los existentes actualmente van a desaparecer. La revolución digital en la que estamos inmersos, hace que estén floreciendo nuevas profesiones especializadas, a un ritmo que el mercado laboral no es capaz de satisfacer (digitalización, robotización, automatización, sostenibilidad, diversidad, procesos en remoto,). El mercado de trabajo no está siendo capaz de mantener el ritmo, así lo aseguran consultoras estratégicas como McKinsey & Company.

A esto hay que añadir, que existe una sobre cualificación académica en ámbitos de conocimiento que no resultan relevantes en la realidad empresarial, y, por otro, incluso los perfiles que se mantienen actualizados encuentran dificultad para formarse específicamente en las competencias digitales y profesio-



ENTREVISTA A

WILLY SAN ROMÁN

Senior Regional Director Iberia

CORNERSTONE

nales que emergen. Como consecuencia de ello, en los próximos años nos encontraremos (de hecho, ya ocurre) con un déficit profesional para cubrir determinados puestos de trabajo que requieren capacidades tecnológicas especializadas.

A su vez, las expectativas de los empleados han cambiado. Queremos aprender de forma accesible, con contenidos relevantes y en el menor tiempo posible. Cada vez se requiere más personalización. Y queremos aprender en el flujo del trabajo, sin tener que cambiar de plataformas. Además, demandamos más flexibilidad y necesitamos expectativas de desarrollo claras y concisas. El 61% de los empleados indican que el upskilling y el crecimiento en la organización son importantes razones para quedarse en sus puestos actuales. Es una fuente de fidelización del empleado importante. ➤

“ Para 2027 el 44% de las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo que se necesita habrán cambiado. Además, va a haber rotación en más de 150 millones de trabajos. Lo cual supone que uno de cada 4 de los existentes actualmente van a desaparecer”



Las organizaciones han de detectar dónde están sus deficiencias de skills ante necesidades futuras y dónde se encuentran las personas que mejor pueden desarrollarlas. Para eso la tecnología va a ser fundamental para poner al servicio de los empleados las capacidades para desarrollarlas.

Es un hecho contrastado, que resulta mucho más eficiente optimizar el talento que ya tienen con nuevas competencias (upskilling) y/o formarlo en nuevos ámbitos de desempeño (reskilling).

¿Cómo ha evolucionado el enfoque de las herramientas y tecnologías utilizadas para el aprendizaje y desarrollo de habilidades en respuesta a las demandas cambiantes del mercado laboral?

El reclutamiento y sobre todo la retención del talento se convierten en esenciales. Las organizaciones empiezan a identificar los skills Gaps y se dan cuenta de la dificultad para atraer talento y de las barreras clave para afrontar la transformación de la industria y de sus negocios. Para afrontarla, los líderes de talento tienen a la tecnología como una aliada que les va a permitir, detectar necesidades de cada empleado en función de sus skills y preferencias, predecir necesidades futuras de negocio que le permitan afrontar las necesidades de forma holística basándose en skills necesarios, y adaptarse fácilmente en un entorno complejo.

La tecnología forma un papel crucial y las herramientas van evolucionando en este sentido. Actualmente existen pocas herramientas, aunque ya hay algunas cuyas principales características son:

Permiten Impulsar la transformación de las skills, para que todas las personas de la Organización tengan las habilidades necesarias para desempeñar su puesto actual y del futuro.

Las habilidades se convierten en su nuevo lenguaje de crecimiento y permite ‘democratizar’ el desarrollo de skills, llegando a toda la organización de una forma rápida y eficiente, apoyándose en la Inteligencia Artificial.

Proporcionan una evaluación rápida del estado actual de cada empleado y las brechas entre las necesidades actuales y futuras, ofreciendo un plan personalizado de desarrollo para cubrir esos Gaps, combinando contenido interno, contenido de fuentes externas, formales e informales.

Y además permitan que se pueda aprender ‘In the Flow of Work’. El empleado utiliza para su desarrollo las herramientas corporativas de negocio existentes dentro de organización, ServiceNow, Salesforce, Teams, Slack, Chrome, Office365, Workplace, Webex...

Como valor añadido a esta solución, las hay que ofrecen extensos catálogos de contenido mapeado, testeado y curado, de los proveedores más relevantes del mercado.

¿Cuál es el papel de la Inteligencia Artificial en el desarrollo de nuevos perfiles profesionales y cómo puede ayudar a abordar la escasez de habilidades y competencias?

El mundo cambia tan rápido que la idea tradicional del modelo de competencias se ha quedado obsoleta. El modelo es tan dinámico y cambiante que se necesita de una herramienta de Inteligencia Artificial que aprenda y evolucione según las necesidades de la organización y sus empleados. Las compañías necesitan sistemas que identifiquen continuamente las skills necesarias para evolucionar y que ayuden a los empleados a desarrollarlas por sí mismos.

Los modelos de gestión por competencias antiguos pocas veces llegaron a funcionar, porque eran modelos muy estáticos. Pero ahora con la Inteligencia Artificial, el propio sistema va aprendiendo sobre la marcha y las competencias evolucionan a la vez que marcha el negocio. Un buen motor de Inteligencia Artificial sabe de skills, de personas y de puestos y permite a la organización ofrecer a los empleados experiencias de aprendizaje personalizadas que les hará progresar mejor y adaptarse más rápidamente a los requerimientos del negocio. Estas herramientas nos permiten hacer cosas como inferir de un CV las skills que son útiles para mi organización, aunque el candidato no lo haya explicitado en el CV, o “autotaguear” contenido. Esto, es, de un contenido, documento, presentación o video, son capaces de detectar para qué competencias es útil ese contenido en cuestión. >



¿Cuáles son las mejores prácticas en la gestión del talento en relación con la identificación y desarrollo de habilidades y competencias clave en un entorno incierto y en constante evolución?

Pondría como ejemplo de mejores prácticas un par de proyectos de gamificación que ha realizado uno de nuestros clientes. No olvidemos que, aunque estemos en un entorno laboral, nuestro cerebro atiende mucho mejor a técnicas de juego también para aprender.

Este cliente utiliza la gamificación para que la experiencia de la plataforma de aprendizaje online sea más gratificante, interactiva y entretenida. Este enfoque ha incrementado el acceso a la plataforma a la vez que ha animado a los empleados a seguir participando en las actividades de formación y desarrollo. Gestionado a través de la solución de comercio electrónico, cada curso tiene un número asociado de monedas virtuales, que se conceden a los empleados una vez completada la formación. Cuanto más aumenten el saldo de sus monedas, más acceso recibirán a una formación avanzada adicional, incluso a un máster. Los empleados también pueden ganar monedas enseñando habilidades específicas a sus propios compañeros. Este proyecto anima a los empleados más expertos a compartir sus conocimientos con los empleados menos iniciados, pudiendo acceder a un conocimiento y una experiencia que de otra manera no se habría compartido.

Otro proyecto ha sido una iniciativa creada para acelerar el plan de “up-reskilling” de sus profesionales. Tras la identificación de varias capacidades estratégicas, diseñaron itinerarios formativos con tres niveles de especialización. Para impulsar la realización de estos itinerarios desarrollaron internamente una gamificación a través de la creación de un campamento base donde cada itinerario formativo se convierte en expedición y cada empleado es un excursionista, un montañero o un alpinista según avanza en su itinerario o expedición, hasta poder llegar a la cima.

“ El 61% de los empleados indican que el upskilling y el crecimiento en la organización son importantes razones para quedarse en sus puestos actuales. Es una fuente de fidelización del empleado importante”

¿Cómo predecir las competencias de futuro? Y en este sentido, ¿es la tecnología la mejor aliada para el desarrollo del aprendizaje?

Es un camino paulatino en el que la tecnología será fundamental. Las organizaciones han de ir analizando sus planes estratégicos, hacia donde van y que necesidades de skills van a necesitar para cumplir sus objetivos de negocio. Tendrán que identificar qué contenido van a necesitar para hacer que sus empleados aprendan y adquieran esas skills necesarias. A su vez, deberán detectar qué empleados son los más adecuados, mejor preparados y cuyas preferencias encajan para adquirir esas skills. Estos empleados tendrán que estar a su vez informados de esas necesidades que tiene la organización para poder optar a aprender sobre esas skills. Se abre aquí una nueva tendencia en las organizaciones. Habrá que hacer que aprendan a la velocidad que requiere el negocio. Y para todo ello la tecnología será nuestra mejor aliada. Es necesario tener en el centro de la gestión del talento un motor de skills que entienda de puestos y personas y en función de las necesidades de skills proporcione a cada empleado una experiencia de aprendizaje personalizada y adaptada a sus necesidades y conocimientos. Todo ello sólo es posible hacerlo con la tecnología más avanzada de gestión del talento. Actualmente hay muy pocas herramientas en el mercado capaces de realizar este proceso. ■



SKILLS COMO HILO CONDUCTOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

apd  cornerstone

© 2023 APD, Todos los derechos reservados

WHITEPAPER **apd**

¿TE HA GUSTADO ESTE WHITEPAPER?

CONTACTA CON APD
Y CREA EL TUYO

CONSÚLTANOS

