

Workplace Learning Report 2022 de LinkedIn Learning

La transición de la formación y el desarrollo

La formación es la clave en el fenómeno «The Great Reshuffle»

LinkedIn Learning



Con lujo de detalle

Índice

Introducción	La transformación de la formación y el desarrollo La formación es la clave en el fenómeno «The Great Reshuffle».	3
Capítulo 1	La formación en la transición El equipo de formación tiene un papel más estratégico, multifuncional y... sobrecargado de trabajo. Además, presentaremos cómo la formación ilumina la cultura empresarial y una idea brillante con la que experimentar.	6
Capítulo 2	Dificultades El gran auge de la formación aumenta la presión por obtener resultados. Además, veremos el creciente peso de la formación en la estrategia de inclusión y diversidad, y la importancia de favorecer un entorno seguro sin dejar a un lado el cuidado y el bienestar.	17
Capítulo 3	Desarrollo de aptitudes de sinergia Es posible amplificar la repercusión para el negocio al asociar las aptitudes a la movilidad interna y la retención de empleados. Además, analizaremos estadísticas que muestran que los expertos apenas están empezando a crear programas de formación, cómo la motivación por aprender varía según la generación y presentaremos una idea brillante sobre la movilidad interna.	29
Capítulo 4	Cómo triunfar en la formación Los expertos llegan lejos cuando apuestan por las relaciones, el capital político, los recursos y... ellos mismos. Además, compartiremos consejos sobre colaboración de una líder en análisis de personal, técnicas útiles para influir en la directiva, y otros consejos y palabras inspiradoras de todo el mundo.	38
Conclusión	El siguiente paso	53
	Agradecimientos	54
	Información sobre la metodología	55

Introducción

La transición de la formación y el desarrollo

La formación es la clave en el fenómeno «The Great Reshuffle»

En esta sexta edición del informe, constatamos que el cambio es un denominador común. La pandemia no ha hecho más que acentuar las **tendencias generales** que observamos en las empresas de todo el mundo, incluyendo la transformación digital y una mayor falta de cualificación. Esto ha obligado a muchas personas y empresas a replantearse cómo, dónde e incluso por qué trabajan.

LinkedIn se refiere a este periodo sin precedentes en el ámbito laboral como «The Great Reshuffle». Vivir y trabajar durante la pandemia y en un contexto de agitación económica y social ha llevado a las personas a dar prioridad a la flexibilidad y a su plenitud. Las empresas están sometiendo a examen sus estrategias de negocio, sus modelos laborales, sus valores y su cultura, algo que a menudo demandan sus propios empleados.

La formación debe brillar con luz propia en esta época de transformación. Los responsables de desarrollo se enfrentan a los deseos renovados de crecimiento y propósito de los empleados, al tiempo que lidian con la urgente necesidad de preparar a las empresas para encarar el futuro.

La transformación digital está llevando a derribar los muros tradicionales que aislaban a la formación y a colaborar con los profesionales de recursos humanos para tener una visión en conjunto. Se buscan soluciones innovadoras para asociar el desarrollo de aptitudes a las trayectorias profesionales, la movilidad interna y la retención de empleados, sin dejar a un lado el bienestar, la diversidad y la inclusión de los equipos de trabajo.

No quedarse atrás en esta época de grandes cambios es todo un desafío. Pero este informe acude al rescate. El éxito se logra paso a paso, con ayuda de los datos del sector, el apoyo y los conocimientos de otros profesionales, los consejos de las mentes más innovadoras y, sobre todo, con la firme convicción de que la formación es la piedra angular de todo esfuerzo. Las empresas que apuesten por una formación continua liderarán el camino hacia la nueva normalidad.

«The Great Reshuffle» está redefiniendo el panorama laboral y las aptitudes

81 %

de los ejecutivos está cambiando los modelos laborales para ofrecer una mayor flexibilidad a sus empleados.¹

25 %

Las aptitudes de los miembros de LinkedIn dentro de una misma profesión han cambiado aproximadamente un 25 % de 2015 a 2021. Si sigue esta tendencia, preveemos que las aptitudes habrán cambiado cerca del 40 % antes de 2025.²

+25 %

A nivel mundial, la cifra de miembros que ha cambiado de puesto en octubre de 2021 ha aumentado un 25 % con respecto a octubre de 2019, es decir, antes de la pandemia.³



Conclusión en 3 minutos

¿Cómo pueden los responsables de desarrollo adaptarse a la transformación?

Es hora de que la formación tenga protagonismo en las estrategias generales de personal

1

Determina los retos y oportunidades

La pandemia ha acelerado la transformación digital y la falta de cualificación.

La formación tiene un papel fundamental en la adaptación al cambio, con una lista de tareas más larga que nunca.

La recualificación, la retención de empleados, el bienestar, el liderazgo y la diversidad e inclusión son asuntos prioritarios.

2

Aporta nuevas perspectivas sobre la convergencia de las disciplinas de recursos humanos

La volatilidad (sobre todo en cuanto a la rotación de empleados) subraya la necesidad de acabar con la fragmentación de los recursos humanos y adoptar una visión de conjunto.

Las mentes más innovadoras se están centrando en el punto de convergencia entre el desarrollo profesional, la planificación basada en aptitudes y la movilidad interna para promover una cultura de formación continua.

3

Sigue las 6 claves del éxito

- Colaborar con los compañeros de recursos humanos.
- Ser la mano derecha de la directiva
- Planificar los presupuestos a conciencia
- Movilizar a los gerentes
- Escuchar a los empleados
- No dejar nunca de aprender

Capítulo 1

La formación en la transición

El equipo de formación tiene un papel más estratégico, multifuncional y... sobrecargado de trabajo.



«La formación siempre se ha encargado de guiar a las empresas ante la incertidumbre y el caos del mundo.»



Linda Cai

Vicepresidenta de desarrollo profesional
LinkedIn

El auge de la formación

Los responsables de desarrollo se han topado con expectativas muy altas durante los dos últimos años, mientras ayudaban a las personas a enfrentarse a los protocolos de seguridad, el teletrabajo y la semipresencialidad a raíz de la pandemia. Ahora cuentan con la atención de la directiva y seguirán influyendo en la manera en que las empresas se adaptan a los cambios y dan forma a un nuevo futuro.

74 %

de los expertos coincide en que desempeña más funciones en su puesto ⁴

72 %

de los expertos coincide en que su función tiene ahora más peso en la empresa ⁴

87 %

de los expertos ha ayudado en mayor o menor medida a su empresa a acomodarse al cambio ⁴

62 %

de los expertos señala que su labor se centrará en reconstruir o reimaginar su empresa en 2022 ⁴





Los empleos y ascensos están en aumento

15 %

Los expertos en formación han obtenido un 15 % más de ascensos este año en comparación con recursos humanos.⁵

+94 %

La demanda de expertos en formación ya había aumentado en un 94 % a mediados de 2021.⁶

«No es de extrañar que cada vez más empresas nombren directores de formación, como ya ocurrió con los directores de diversidad cuando comenzó a valorarse la importancia de la diversidad.»

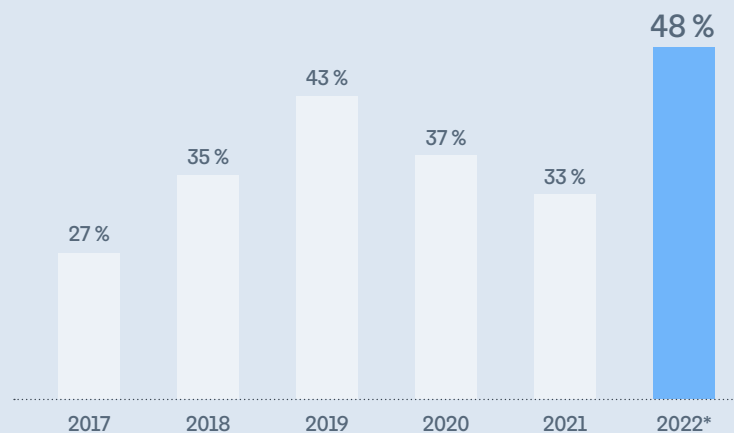


Andrew Saidy
Vicepresidente mundial de personal
Ubisoft International

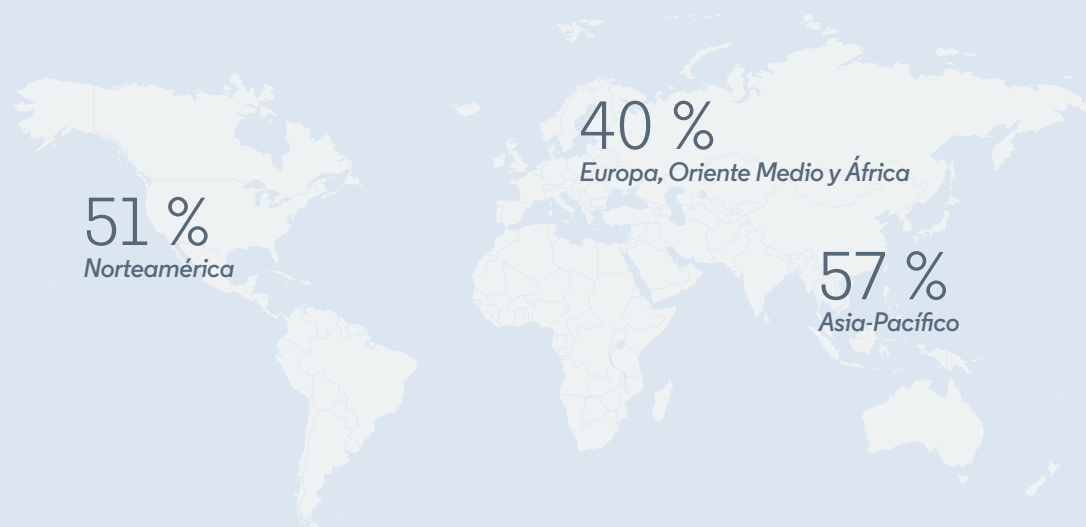
Los presupuestos nos dan más pistas

No hay mejor indicador del nivel de prioridad que el dinero que se destina a un presupuesto. El porcentaje de expertos que espera tener mayor presupuesto ha alcanzado el máximo en seis años, **con un aumento del 15 % respecto al año anterior.**⁴ La tendencia varía según la región, si bien Asia-Pacífico es la que más está invirtiendo en formación y desarrollo.

Casi la mitad de los expertos espera que su presupuesto aumente este año.⁴



El porcentaje de expertos que espera que su presupuesto aumente este año en cada región.⁴

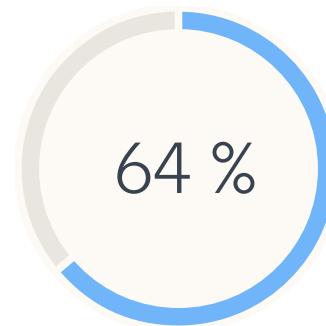


* Las encuestas anteriores incluían categorías más detalladas con respecto al aumento del presupuesto. En esta ocasión, la pregunta a los expertos era simplemente si esperaban que su presupuesto aumentara, disminuyera o siguiera igual este año.



La formación ilumina la cultura empresarial

La cultura empresarial está atravesando un momento decisivo. Según los **datos de Glint**, las oportunidades de formación y desarrollo son ahora el principal factor a la hora de determinar si un lugar de trabajo es excepcional.⁷ Además, cuando los empleados valoran su cultura tienen un 25 % más de posibilidades de sentirse realizados y un 31 % más de recomendar su empresa para trabajar.⁷ La conclusión está clara: la formación impulsa la cultura, y la cultura promueve la motivación de los empleados, que tendrán más ganas de innovar, sorprender a los clientes y superar a la competencia. Por suerte, casi dos tercios de los expertos observan que su cultura va en buena dirección.



de los expertos ha visto cómo la cultura formativa de su empresa se reforzaba el año pasado ⁴

Los cinco principales impulsores de una gran cultura empresarial:⁷

1. Oportunidades de formación y crecimiento*
2. Pertenencia
3. Valores corporativos
4. Apoyo al bienestar
5. Colaboración

* Este factor ocupaba el noveno puesto en 2019, lo cual supone un gran cambio en tan solo dos años.

El liderazgo y la recualificación, a la cabeza

Aunque las múltiples prioridades llevan a los expertos en distintas direcciones, hay ciertos aspectos que encabezan sus listas. La formación en liderazgo y gestión se impone en todas las regiones, salvo en Asia-Pacífico, donde un 60 % se centra en la recualificación y el reciclaje profesional de los empleados.⁴ Si combinamos la necesidad de recualificación/reciclaje con la formación digital, observamos cómo las aptitudes emergen como la principal inquietud a nivel mundial.

Las prioridades de los programas formativos en 2022⁴

(Porcentaje que ha seleccionado el asunto prioritario entre sus tres opciones principales)

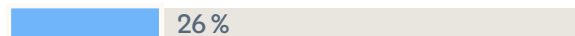
Formación en liderazgo y gestión



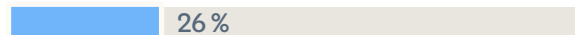
Recualificación y reciclaje profesional



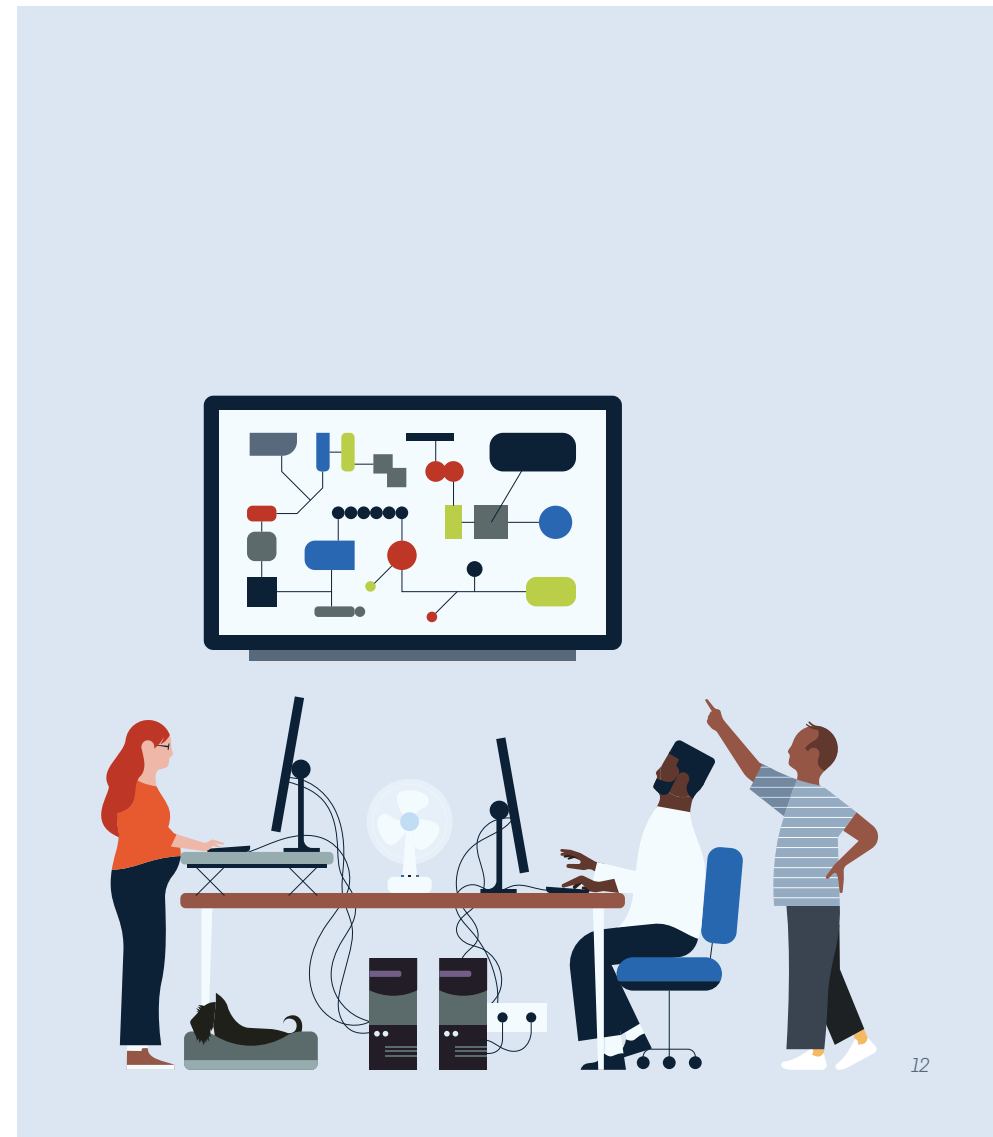
Formación digital/transformación digital



Diversidad, equidad e inclusión



72 % se centra en las aptitudes



Las prioridades de formación por regiones

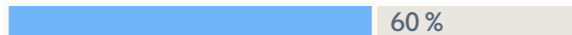
La formación en gestión y liderazgo encabezan la lista en todas las regiones excepto en Asia-Pacífico, donde el 60 % se centra en la recualificación y el reciclaje de aptitudes.⁴

Las prioridades de formación por regiones ⁴

Porcentaje que ha seleccionado sus prioridades principales

Asia-Pacífico

Recualificación y reciclaje profesional



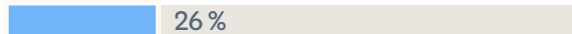
Formación en liderazgo y gestión



Formación digital/transformación digital



Diversidad, equidad e inclusión



Europa, Oriente Medio y África

Formación en liderazgo y gestión



Recualificación y reciclaje profesional



Formación digital/transformación digital



Apoyo al rendimiento de los empleados

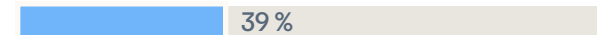


Norteamérica

Formación en liderazgo y gestión



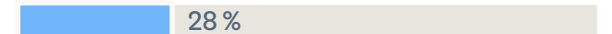
Recualificación y reciclaje profesional



Diversidad, equidad e inclusión



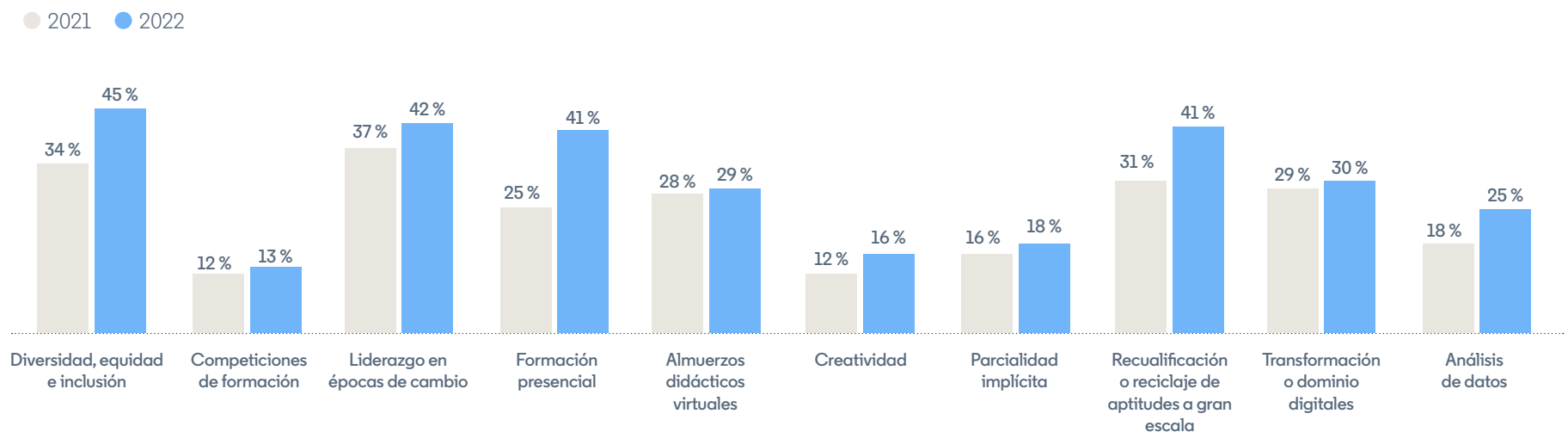
Apoyo al rendimiento de los empleados



La popularidad tiene sus desventajas

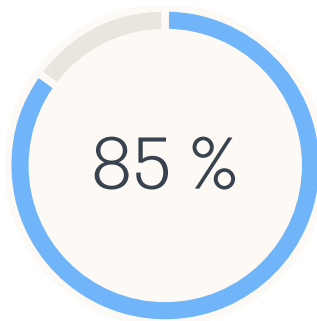
Los responsables de formación se han volcado en la formación de liderazgo y los programas de desarrollo de aptitudes, pero cada vez están más ocupados. Este año, hemos pedido a los expertos que seleccionen todos los programas que tienen previsto poner en marcha en 2022. Al comparar los resultados con el año anterior, observamos que el número de respuestas de todos los programas que analizamos cada año han aumentado en mayor o menor medida.⁴ Esto refleja que los expertos en formación están hasta arriba y cada vez se enfrentan a más dificultades, como veremos en el siguiente capítulo.

Programas de formación desarrollados en 2021 y 2022⁴



Más presencia en el trabajo diario

Para entender la presión que genera esta nueva demanda, es necesario reconocer que la formación se está convirtiendo rápidamente en una parte esencial del trabajo diario de muchas personas, incluidos los propios expertos. La tendencia se refleja en uno de los formatos didácticos que los expertos pronostican que será más popular este año: la formación en el trabajo a través de proyectos y puestos temporales.



de los expertos prevé que habrá el mismo nivel o más de formación en el trabajo a través de proyectos y puestos temporales. ⁴

«Queremos asegurarnos de que Ketchum siga siendo un lugar atractivo donde los empleados desarrollen su trayectoria profesional a largo plazo, con oportunidades para progresar y cambiar de equipo y proyectos. Todo empieza por integrar la formación en el día a día de las personas.»



Amanda Kowal Kenyon
Directora de experiencia de los empleados
Ketchum



Una idea brillante

*Experimenta con
herramientas y
formatos innovadores*

«En los dos últimos años, hemos asistido a la llegada al mercado de numerosas soluciones de inteligencia artificial. Si las combinamos con otras tecnologías emergentes, como la realidad virtual, la realidad aumentada, la informática en la nube y el internet de las cosas, disponemos de un abanico de productos innovadores para inculcar la formación en el lugar de trabajo.

Aunque los cursos online y los sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) llegaron para quedarse (al menos por un tiempo), tenemos la oportunidad de experimentar con distintas actividades y herramientas, como el contenido didáctico personalizado mediante recomendaciones, el envío de contenido a través de asistentes de chat, la publicación en plataformas colaborativas y la integración de recursos externos (contenido de terceros) con otros internos.»

Stella Lee, PhD
Directora de Paradox Learning

Capítulo 2

Dificultades

*El gran auge de la formación
aumenta la presión por
obtener resultados.*



«Los empleados esperan tener oportunidades de formación y crecimiento profesional sin límites, gerentes que entiendan el estilo y lugar de trabajo que desean y empresas que les ofrezcan un modelo laboral flexible por norma.»



Gogi Anand

Asesor sénior de ciencia del comportamiento

LinkedIn

En el punto de mira

El equipo de formación se encarga de crear experiencias de formación de calidad que produzcan efectos positivos. Sin embargo, ahora tiene entre manos tareas más grandes y complejas, como preparar a las empresas para encarar el futuro. Por tanto, los expertos tendrán que desarrollar nuevas formas de trabajar y de establecer prioridades constantemente. Además, deberán adquirir nuevas aptitudes ellos mismos (como la gestión del estrés sin ir más lejos), dada la creciente preocupación por la falta de cualificación; es decir, las aptitudes que necesitan las empresas y que sus empleados no poseen.

Los expertos observan una creciente falta de cualificación, y la preocupación de la directiva al respecto también va en aumento.⁴

46 %

4 puntos más respecto a 2021

indica que la falta de cualificación es mayor en su empresa

49 %

9 puntos más respecto a 2021

indica que a la directiva le preocupa que su plantilla no tenga las aptitudes necesarias para llevar a cabo su estrategia de negocio



Más peso en la estrategia de inclusión y diversidad



El mundo ha asistido a una crisis sanitaria y a las reivindicaciones ante las desigualdades en cuanto a la salud, la distribución de la riqueza y las oportunidades. La respuesta del área de formación es contundente. Estos equipos están liderando un cambio de conciencia en lo que respecta a la inclusión y la diversidad, a veces incluso haciéndose cargo de toda la estrategia. Esta tendencia es aún más evidente en Norteamérica, donde la pandemia ha estado acompañada del movimiento por la justicia social.

Las responsabilidades incluyen combatir los retos sistémicos ⁴

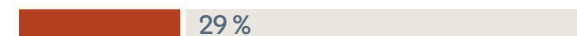
El área de formación se ha hecho cargo de la estrategia de inclusión y diversidad



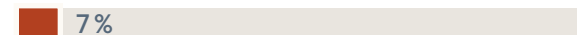
El área de formación comparte la estrategia de inclusión y diversidad



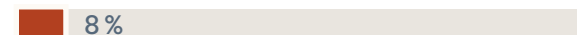
El área de formación no interviene en la estrategia de inclusión y diversidad



No disponemos de estrategia de inclusión y diversidad, pero vamos a crear una



No disponemos de estrategia de inclusión y diversidad ni tenemos previsto crear una



55 % tiene o comparte la responsabilidad

Una idea brillante



Favorecer un entorno seguro

«No existen programas de diversidad, equidad e inclusión que sean adecuados para todas las culturas. Por ejemplo, muchas empresas han empezado a impartir formación sobre esta temática en Asia y se han dado cuenta de que el enfoque occidental no funciona en su caso. Pedir a las personas que expresen sus vulnerabilidades, hacer hincapié en el lenguaje políticamente correcto o forzar conversaciones incómodas puede resultar contraproducente y generar ansiedad, resentimiento e inseguridad entre los empleados.

La inclusión y la diversidad son pilares fundamentales a la hora de favorecer un entorno donde todo el mundo se sienta cómodo y seguro. Pero es más fácil abordarlas como el camino hacia un mejor rendimiento. A las personas no les interesan las medidas correctivas que les avergüencen, sino las oportunidades para mejorar y tener más éxito.»

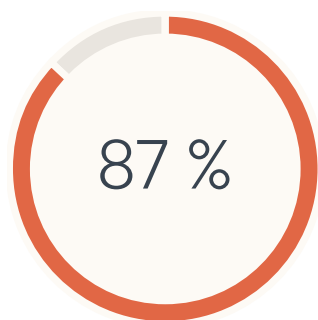
Crystal Lim-Lange

Consejera delegada en Forest Wolf

Sin dejar a un lado el cuidado y el bienestar

Ahora que las empresas y los empleados están replanteándose sus prioridades laborales, la atención por su cuidado está cobrando mucha importancia a la hora de reducir el agotamiento y aumentar el bienestar.

El factor más decisivo en el cuidado de los empleados son sus respectivos gerentes. En este sentido, el 49 % de los expertos se centró más en la formación y el apoyo a los gerentes durante el pasado año.⁴ Pero aún hay margen de mejora, ya que solo el 25 % indica que en su empresa están dando una mayor importancia a la formación de los gerentes en cuanto al bienestar y a la conciliación laboral.⁴



de los expertos ha ayudado a su empresa a adaptarse al cambio.⁴

Los datos de Glint revelan que los empleados que se sienten cuidados tienen

3,2 veces más probabilidades de estar a gusto en la empresa.⁸

3,7 veces más probabilidades de recomendar a los demás que trabajen en ella.⁸



Los gerentes importan

En las empresas que descuidan a sus gerentes, hay casi un 50 % más de posibilidades de que los empleados se busquen otro empleo.⁹ Los gerentes de hoy necesitan dominar las **aptitudes interpersonales** para atraer y retener a los profesionales.



La carga de trabajo dificulta la formación

El problema de encontrar tiempo para formarse ya es un viejo conocido. Pero ahora es una cuestión urgente. Los retos actuales requieren nuevas herramientas de formación. Y, a pesar de que los expertos ya se han curtido en muchos aspectos, aún queda trabajo por hacer. Lamentablemente, los expertos se quedan atrás en el tiempo que dedican a aprender ellos mismos.¹⁰

-23 % En comparación con otros usuarios activos de LinkedIn, los expertos en formación dedicaron un 23 % menos de tiempo a aprender en 2021.

-35 % En comparación con los profesionales de recursos humanos, los expertos en formación dedicaron un 35 % menos de tiempo a aprender en 2021.

Un planteamiento estratégico requiere indicadores estratégicos

Aunque los programas formativos son ahora más estratégicos y multifuncionales, la manera de evaluarlos no ha cambiado mucho desde 2020 (es decir, desde antes de la pandemia). Los resultados de esta encuesta revelan que los responsables de desarrollo están evaluando el éxito de sus programas de recualificación y reciclaje profesional igual que el resto de programas formativos que llevaban a cabo antes de la llegada de la pandemia.⁴

«Los indicadores tradicionales, como la facilidad para acceder al contenido y el número de veces que se ha completado un curso, están orientados a eliminar las dificultades para los empleados. Pero eso debería ser solo el principio. Las empresas necesitan evolucionar para hacer posible la transformación personal de sus empleados, según lo que decida cada uno de ellos. Dicho de otro modo, los responsables deben ser conscientes de que si sus empleados tienen éxito, su negocio prosperará.»



Linda Cai
Vicepresidenta de desarrollo profesional
LinkedIn

2021

¿Cómo evaluar la repercusión de la formación online en tu empresa?

(Preguntas de la encuesta de 2021)

- 1 Comentarios de los empleados que hacen cursos online 34 %
- 2 Satisfacción de los empleados con respecto a los cursos online 28 %
- 3 Puntuaciones de encuestas sobre implicación 27 %

2022

¿Cómo evaluar la repercusión del programa de desarrollo de aptitudes en tu empresa?

(Preguntas de la encuesta de 2022)

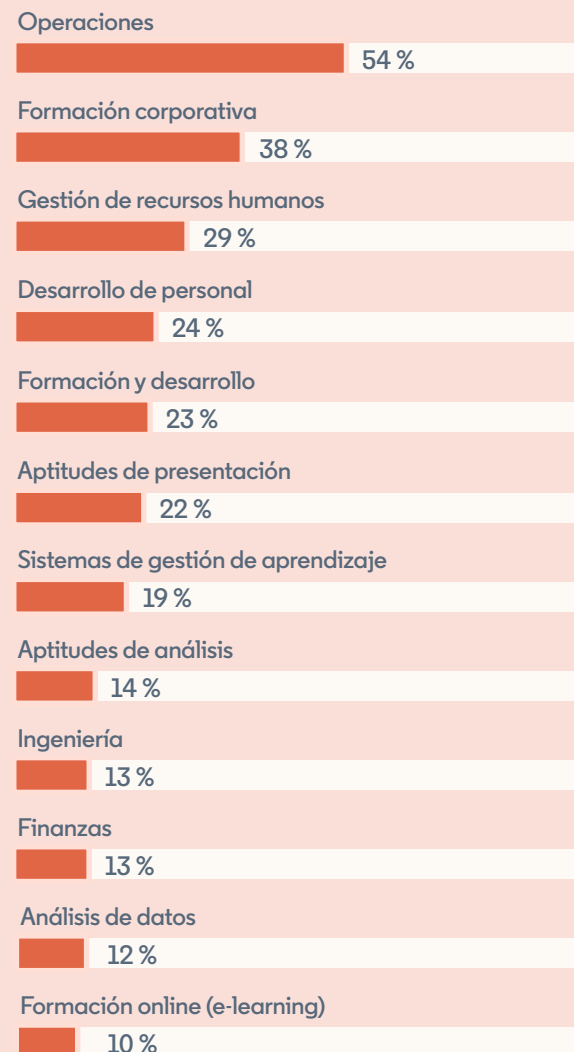
- 1 Comentarios de los empleados que hacen cursos online 51 %
- 2 Puntuaciones de encuestas sobre implicación 50 %
- 3 Comentarios de los gerentes 47 %

¿A qué dedican su valioso tiempo los expertos de la formación?

Cuando los expertos sacan algo de tiempo para desarrollar sus aptitudes, observamos algunas tendencias. La aptitud que es más probable que añadan a su perfil de LinkedIn es «Operaciones», un conocimiento clave para conseguir objetivos a gran escala. La gestión de recursos humanos y el desarrollo de personal también están despuntando, lo que indica una mayor demanda de aptitudes de liderazgo. Y el auge de las aptitudes analíticas y de análisis de datos revela un mayor enfoque en los números y en el impacto empresarial.

Las 12 aptitudes con más probabilidad de acabar en los perfiles de LinkedIn de los expertos en formación el último año ¹¹

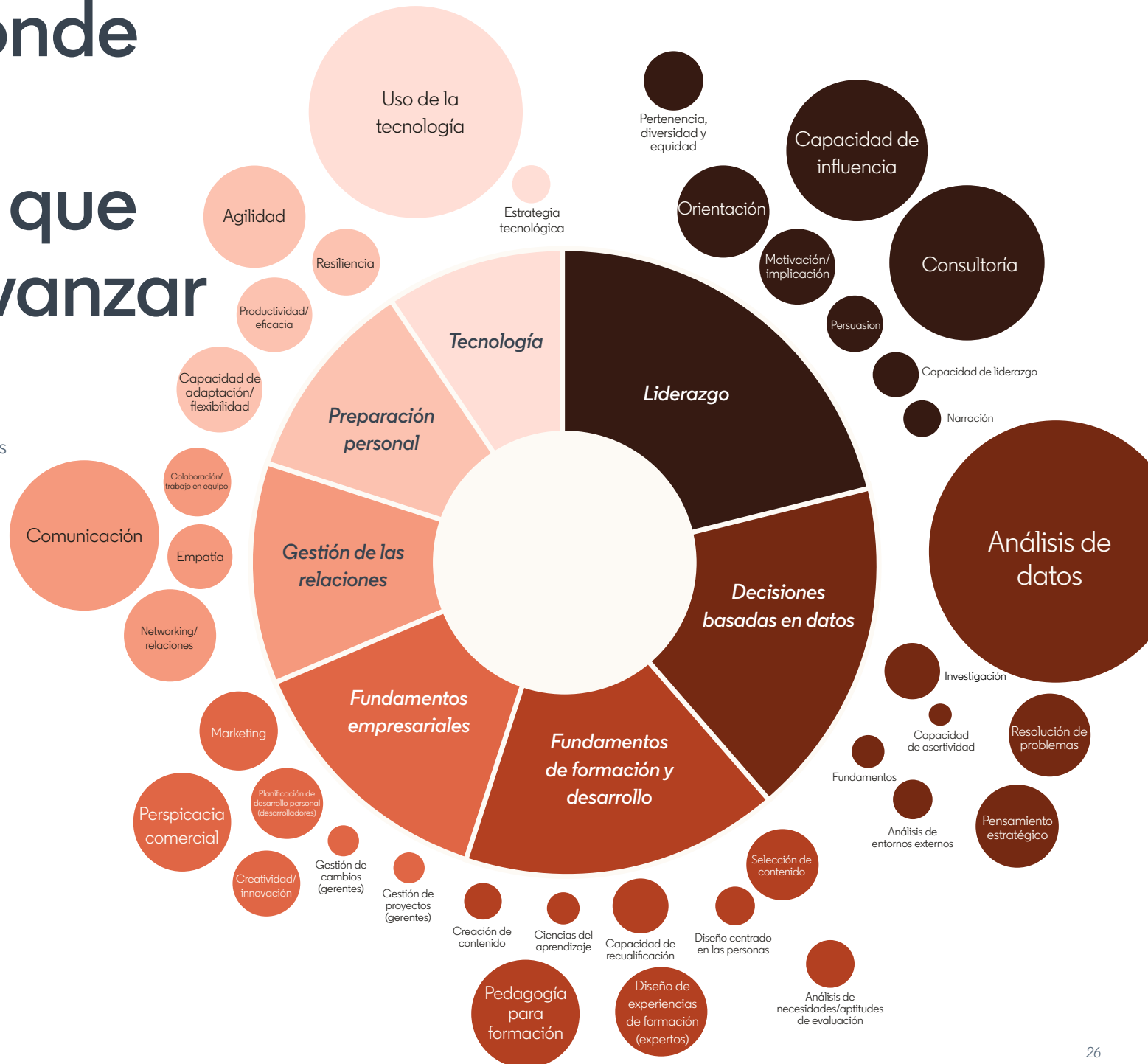
Crecimiento anual



Hacia dónde creen los expertos que deben avanzar

Una encuesta de RedThread Research a más de 300 profesionales de la formación ha revelado las siete categorías y 39 aptitudes que los expertos creen que necesitarán de cara al futuro.* A medida que su puesto se vuelve más estratégico, no es de extrañar que surjan nuevas categorías más allá de las tradicionales.

* Este modelo se ha creado a partir de la clasificación de las respuestas de los expertos en formación a la pregunta «¿cuáles son las tres aptitudes que crees que se necesitarán para tu puesto en el futuro?». Las respuestas se categorizaron en 39 competencias y, después, se agruparon en aptitudes, tal y como se muestra en la gráfica.



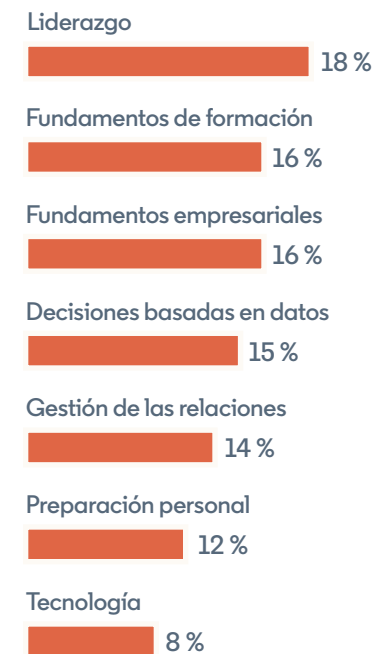
Aptitudes clave para expertos en las empresas con mayor rendimiento

Curiosamente, los expertos en formación de las empresas con mayor rendimiento* consideran que las aptitudes de liderazgo son más importantes para el futuro (18 %). Se les pide que lleven las riendas de varias iniciativas clave de toda la empresa, incluyendo la recualificación de la plantilla de empleados y la movilidad interna. Esto supone un gran cambio para ellos, ya que a menudo han tenido que luchar contra el estereotipo de ser reactivos.

Además, los expertos en formación de estas empresas opinan que los fundamentos corporativos son tan importantes como los propios de su profesión (16 %), ya que seguramente tendrán que aplicar sus conocimientos sobre desarrollo de personal en los debates más estratégicos del negocio.

* El rendimiento de las empresas se ha determinado mediante una combinación de cuatro resultados corporativos: (1) la empresa cumplió o superó sus objetivos comerciales durante los últimos tres años; (2) la empresa responde rápidamente a los cambios del mercado; (3) la empresa innova más rápido que su competencia; y (4) los clientes de la empresa están más satisfechos que los clientes de su competencia. Las empresas con mayor rendimiento están entre el 25 %.

Los expertos en las empresas con mayor rendimiento se centran en aptitudes de liderazgo y fundamentos corporativos.



«Los expertos en formación están viviendo una situación imprevista. Se espera de ellos que lideren iniciativas bastante importantes, como la movilidad y la recualificación de los empleados. Según nuestros estudios, podrían no sentirse lo bastante preparados. Por eso, buscan adquirir aptitudes de liderazgo, negocios y datos tanto o más que las aptitudes que tradicionalmente se han asociado a su profesión.»



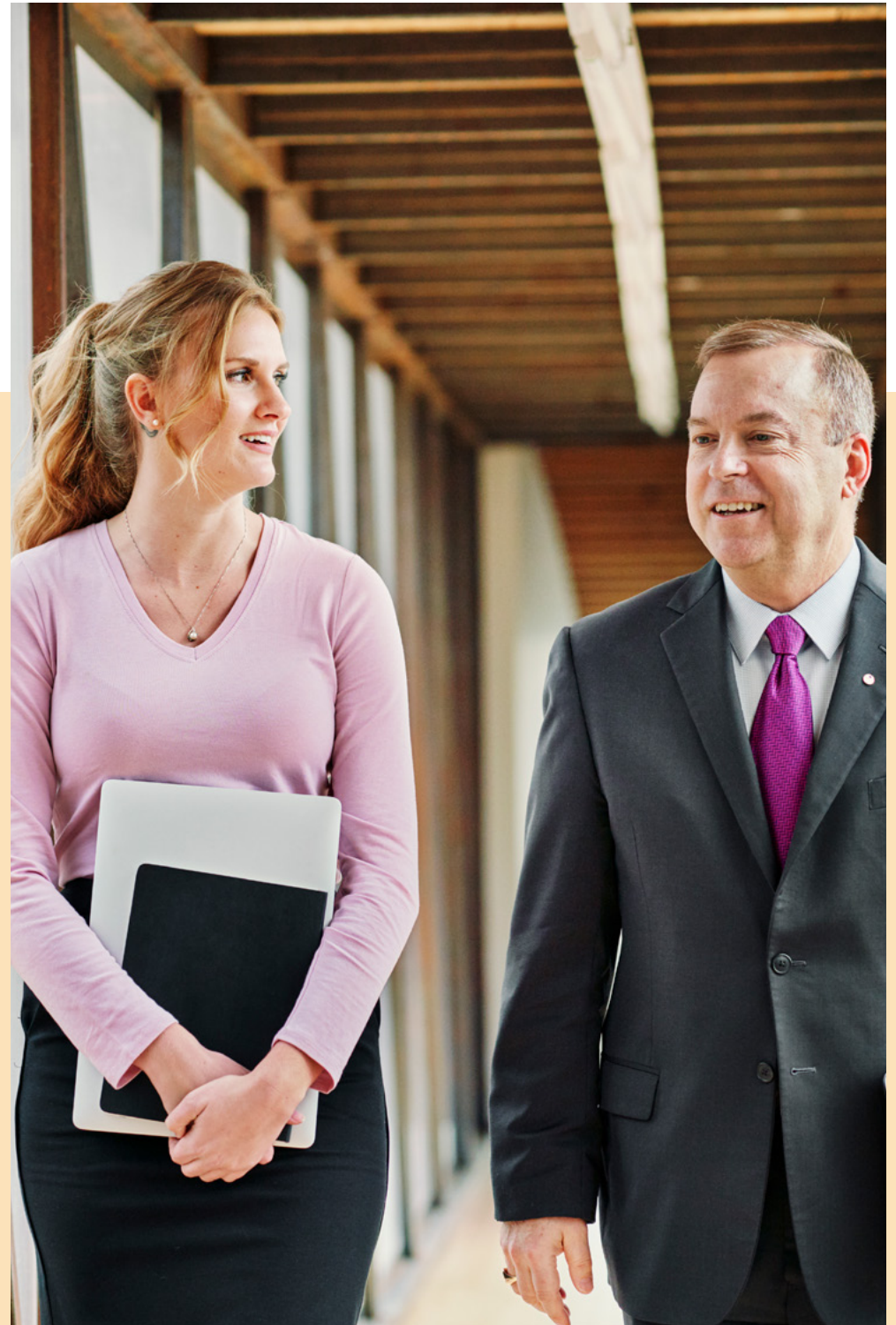
Dani Johnson

Cofundadora y analista principal en RedThread Research

Capítulo 3

Desarrollo de aptitudes de sinergia

Es posible amplificar la repercusión para el negocio al asociar las aptitudes a la movilidad interna y la retención de empleados.



«Para liderar este mundo
es necesario aprender
constantemente.»



David Perring
Director de investigación
Fosway Group

La crisis de aptitudes puede convertirse en una oportunidad

Entre toda la oleada de asuntos prioritarios para 2022, el desarrollo y la planificación basada en aptitudes destacan como áreas de mayor impacto y progreso. Es normal sentir inquietud, ya que, por ejemplo, **solo el 10 % de los ejecutivos de la empresa y de recursos humanos indican que sus empresas tienen una base de datos con aptitudes y perfiles de todos los empleados.** Sin embargo, hay luz al final del túnel. Las empresas que adopten una planificación basada en aptitudes tendrán una oportunidad única de instaurar una cultura de aprendizaje y aprovechar al máximo las tendencias emergentes, sobre todo con la convergencia de la formación, la captación de candidatos, el desarrollo de personal y el gran auge de la movilidad interna.



x 10

Los empleados tienen 10 veces más probabilidades de buscarse otro empleo si consideran que sus aptitudes se están desaprovechando en su puesto actual¹²

79 %

de los expertos coincide: es más barato recualificar a un empleado que contratar a uno nuevo ⁴

54 %

de los expertos coincide en que la movilidad interna ha ganado terreno en su empresa debido a la pandemia ⁴



¿Acabas de empezar? Estamos contigo

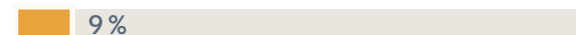
Muchos programas de recualificación y reciclaje profesional son prometedores, pero es necesario dar el primer paso. Solo el 15 % de los expertos señala tener en marcha este tipo de programas, y solo el 5 % ha llegado a la fase de evaluación de los resultados.⁴

El papel de los responsables de desarrollo a la hora de lanzar programas de recualificación y reciclaje

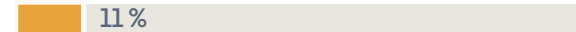
Concepto inicial y recopilación de ideas



Presentación del plan y persuasión de los interesados



Identificación y creación de un equipo de trabajo principal



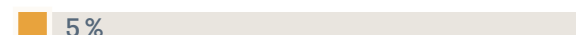
Desarrollo del programa (identificación de carencias y definición de aptitudes)



Activación (programa piloto con un equipo)



Medición y evaluación tras la puesta en marcha



Aún no hemos comenzado el desarrollo



39 % en las fases iniciales

La movilidad interna ayuda a los empleados a crecer y a quedarse

La inestabilidad de la economía puede dificultar las previsiones de futuro, pero una tendencia está clara: la movilidad interna está ganando terreno en el mundo empresarial. Para promover una cultura de movilidad interna es necesario que los empleados puedan acceder a oportunidades de formación en el trabajo, como tutorías, proyectos temporales, aprendizaje por observación y nuevos puestos. Cada vez hay más constancia de los beneficios: retención de empleados, motivación y agilidad, así como una reducción de los costes y el tiempo de contratación.

Casi
x 2

Las empresas que apuestan por la movilidad interna son capaces de retener a los empleados una media de 5,4 años. Esto es casi el doble de tiempo que en las empresas con dificultades de movilidad interna, con una media de 2,9 años.¹³





Una idea brillante

La movilidad interna se fomenta con conversaciones honestas

«Ahora mismo buscamos modernizar nuestra propuesta de valor a los empleados, sobre todo en cuanto a las oportunidades profesionales. Con independencia del tiempo que trabajes en nuestra empresa, ya sean dos años o treinta, tendrás una trayectoria enriquecedora y con oportunidades de crecimiento.

Todo empieza por una conversación abierta y proactiva sobre tu situación actual, las posibilidades de futuro y cómo podemos determinar juntos un rumbo para ti. Por ejemplo, asignándote un proyecto que se adapte a tus intereses u ofreciéndote oportunidades para trabajar con clientes de distintos sectores. No siempre podemos prometer un cambio de la noche a la mañana, pero nos comprometemos a elaborar juntos un plan de acción que te lleve hacia donde anhelas estar.»

Amanda Kowal Kenyon

Directora de experiencia de los empleados en Ketchum

Establece la relación entre las aptitudes, la movilidad y la retención

Si los expertos quieren demostrar la repercusión que tienen sus programas de desarrollo en el negocio, deberán romper los moldes establecidos. Ante el fenómeno «The Great Reshuffle», las aptitudes cobran aún más sentido si contribuyen al desarrollo profesional. Vincular la formación a la trayectoria profesional, la movilidad interna y la retención puede dar lugar a programas más estables y sostenibles. Además, esto ayuda a los expertos a demostrar más claramente el valor para la empresa. La creación de programas de desarrollo profesional a largo plazo que estén en sintonía con las demás prioridades de la empresa hará que la formación evolucione de una serie de cursos sueltos a un pilar empresarial sostenible y eficaz.

Sin embargo, muchos expertos aún no han atado estos cabos. Aunque el 46 % de los expertos indica que la recualificación y el reciclaje profesional han sido un foco de atención importante este año, la percepción es que la movilidad interna y la trayectoria profesional, así como la retención de empleados, estaban al final de la lista.⁴

En 2022, los programas de desarrollo se centrarán en la formación en liderazgo y gestión, así como la recualificación y el reciclaje de aptitudes.

Foco de los programas de desarrollo en 2022

% que ha elegido los 3 principales entre los programas de desarrollo mundiales

1. Formación en liderazgo y gestión
2. Recualificación y reciclaje de empleados
3. Formación digital/transformación digital
4. Diversidad, equidad e inclusión
5. Apoyo al rendimiento de empleados
6. Adopción de análisis y herramientas de formación
7. Liderazgo en épocas de cambio
8. Bienestar de los empleados
9. Retención de empleados
10. Fomento de la movilidad interna



Los empleados tienen ganas de aprender

Los expertos en formación no deben olvidar aquello de «Si algo no me importa, no me acordaré. Y, si no me acuerdo, seguro que no lo voy a poner en práctica». La movilidad interna, la trayectoria profesional y la retención son programas cruciales que constituyen un motivo de peso para que los empleados se preocupen por adquirir nuevas aptitudes y recuerden ponerlas en práctica.

Los tres factores principales que motivan a los empleados a formarse están relacionados con su trayectoria profesional:⁴

- 1 Si me ha ayudado a estar al día en mi especialidad
- 2 Si se adaptaba a mis intereses y objetivos profesionales
- 3 Si me ha ayudado a conseguir otro puesto internamente, conseguir un ascenso o acercarme a mis objetivos profesionales

Gerentes de personal + formación = éxito

El principal motivo que lleva a los gerentes de personal a recomendar oportunidades de formación a sus empleados a cargo es «avanzar profesionalmente».¹⁴ Al mismo tiempo, a los empleados sin departamento de formación les cuesta mucho más cambiar de puesto internamente que conseguir empleo en otra empresa.¹⁵

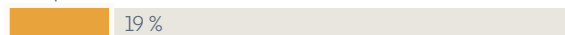
La motivación por aprender varía según la generación

¿Qué te motivaría a dedicar más tiempo a la formación en 2022?

A los empleados con menos de 35 años les interesa más avanzar profesionalmente, mientras que los mayores de esa edad centran su atención en seguir al día en sus ámbitos de especialización. Todos los grupos de edad valoran una formación personalizada y tener más tiempo para ella.⁴ (Los encuestados solo podían seleccionar una opción).

Todos los empleados que reciben formación

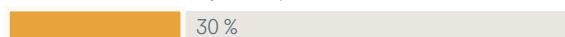
No quedarme atrás en mi ámbito



Una formación adaptada a mis intereses y objetivos profesionales



Conseguir otro empleo interno, conseguir un ascenso o acercarme a mis objetivos profesionales

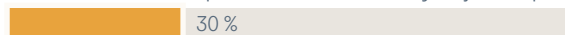


35-49 años

No quedarme atrás en mi ámbito



Una formación adaptada a mis intereses y objetivos profesionales



Más tiempo



18-34 años

Conseguir otro empleo interno, conseguir un ascenso o acercarme a mis objetivos profesionales



Una formación adaptada a mis intereses y objetivos profesionales



Más tiempo

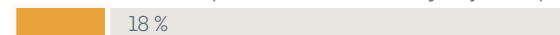


Más de 50 años

No quedarme atrás en mi ámbito



Una formación adaptada a mis intereses y objetivos profesionales



Conseguir otro empleo interno, conseguir un ascenso o acercarme a mis objetivos profesionales



Capítulo 4

Cómo triunfar en la formación

Los expertos llegan lejos cuando apuestan por las relaciones, el capital político, los recursos y... ellos mismos.



«Nuestra oportunidad radica en cuantificar el impacto de la formación y garantizar que se extienda a toda la empresa. De esta forma, podremos liderar el camino.»



Sean Hudson

Vicepresidente global de formación y desarrollo digital
Pfizer



La transformación empieza hoy

El éxito de la formación dependerá del cambio hacia una posición global en la empresa. Esto implica trabajar más estrechamente con los compañeros de recursos humanos, la directiva y otros jefes de departamento para trazar una estrategia formativa. Aunque aún queda mucho camino por recorrer hasta llegar a esa situación ideal, muchos responsables de desarrollo ya han dado el primer paso.

Consulta a continuación una combinación de puntos de datos y recomendaciones para allanar el terreno.

Alianzas con compañeros

Muchos de los expertos señalan que ahora son más multifuncionales,⁴ pero aún hay margen de mejora en lo que respecta al trabajo con los equipos de recursos humanos. La captación de candidatos se plantea como una gran oportunidad este año, ya que la contratación basada en aptitudes tiene cada vez más peso y el análisis de personal puede contribuir a entender el impacto empresarial de los programas formativos.

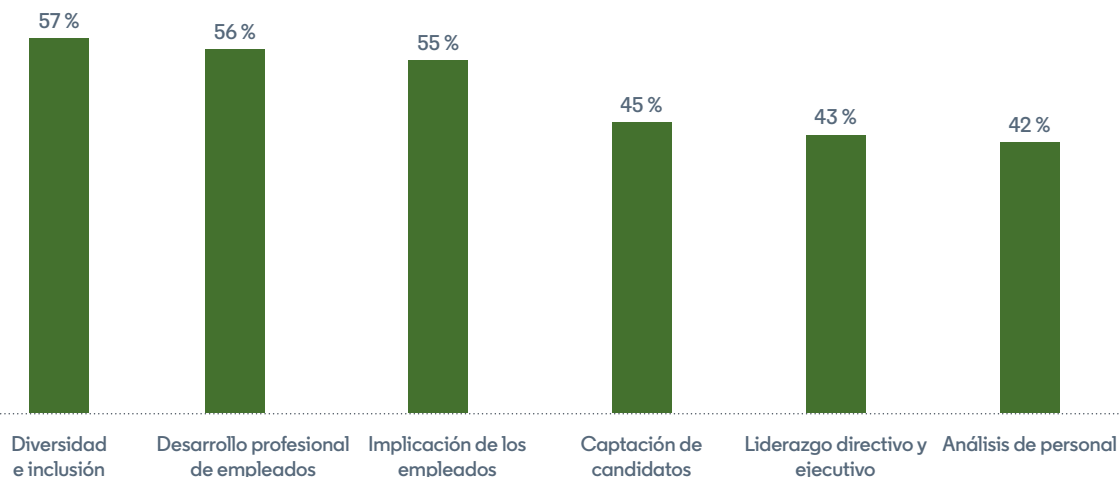
«En este momento único en el que las empresas pueden replantearse su estrategia respecto a muchos aspectos de los recursos humanos, la colaboración entre la formación y el análisis de personal está dando lugar a experiencias más eficaces y basadas en datos.»



Nigel Dias
Managing Director, 3n Strategy

La colaboración con recursos humanos va viento en popa

El porcentaje de expertos cuyos equipos están trabajando algo o más estrechamente con socios clave en comparación con el año anterior:⁴



Consejos sobre colaboración de Serena Huang, responsable mundial de análisis de personal en PayPal

«A menudo, veo que el equipo de análisis de personal llega tarde. Perdemos la ocasión de ayudar a diseñar el tipo de prueba adecuado de antemano.»



Serena Huang, PhD
Responsable mundial de análisis de personal
PayPal

1

Empieza con tiempo

No subestimes la cantidad de trabajo que tienes por delante para establecer el sistema de evaluación de tus programas. No olvides que el impacto de la formación tarda en notarse en el negocio y que las tareas de mantenimiento de datos suelen llevar más tiempo del previsto.

2

Haz pruebas

Diseña programas de evaluación que funcionen a modo de ensayos clínicos. Por ejemplo, puedes usar dos formatos de curso (online y presencial) y poner a prueba la asimilación del contenido en un plazo determinado para ambos casos.

3

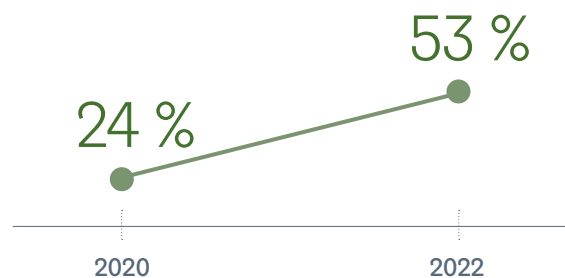
Usa recordatorios

Valora recurrir a psicólogos del ámbito corporativo para enviar mensajes de motivación que fomenten el aprendizaje. Diseña pruebas para averiguar cuáles dan mejores resultados.

Colaboración mano a mano con la directiva

En comparación con antes de la pandemia, hay muchos más expertos en formación que ahora tienen voz y voto en la directiva.⁴ Establecer la conexión entre los programas formativos y la repercusión en el negocio a través de ciertos temas prioritarios en la agenda de la empresa, como puede ser la movilidad interna, será crucial para mantener esta posición.

El porcentaje de expertos que coincide en tener voz y voto en la directiva:⁴



Si bien el 59 % de los expertos señala que la directiva promueve la formación en su empresa, esto nos indica que aún hay un 41 % que no cuenta con ese apoyo.



Técnicas útiles para influir en la directiva

- 1 Conoce a quién te diriges**

Sigue la estrategia general de la empresa e interésate por las prioridades y proyectos personales del consejero delegado. Deberás demostrar todo lo que puede aportar la formación.
- 2 Habla su mismo idioma**

Los directivos suelen tener poco tiempo por definición. A veces evalúan las ideas no precisamente por los detalles que reciben, sino por la rapidez con la que las entienden. Presenta las ideas de forma breve y en términos de prioridades, rendimiento o beneficios.
- 3 No te olvides del director financiero**

No dejes pasar ninguna oportunidad de demostrar cómo la formación contribuye a iniciativas con repercusión general.
- 4 Crea vínculos funcionales**

Todas las carencias de aptitudes que ayudes a abordar serán una oportunidad para conseguir otro promotor sénior. Documenta los casos de éxito y da protagonismo a los jefes de departamento al promocionarlos en la empresa.
- 5 Conviértete en prioridad**

La formación puede ser el aspecto más visible de la estrategia empresarial, ya que incentiva la directiva a liderar desde el ejemplo. Implica a tu consejero delegado en tus iniciativas formativas más importantes.

Piensa en grande con el presupuesto

Como hemos mencionado antes, el porcentaje de expertos que espera tener más presupuesto es el mayor en seis años.⁴ Y aún hay más: solo el 8 % prevé que su presupuesto baje.⁴ Son grandes noticias dada la cantidad de trabajo que se espera del equipo de formación. Ahora los responsables de desarrollo deben invertir esos fondos con astucia. Valora la posibilidad de delegar tareas manuales y administrativas, ya que te liberarán tiempo y podrás centrarte en los aspectos que repercuten en el negocio.



«Los responsables de desarrollo llevan a cabo una planificación meticulosa y obtienen el presupuesto para formación a partir de varias fuentes. Se mantienen al tanto de lo que ocurre en los distintos equipos y regiones, e identifican en qué iniciativas locales más generales pueden influir mediante la formación. Explican cómo sus programas pueden contribuir a las prioridades del negocio y se aseguran recursos continuos al evaluar la aportación que tiene la formación a esos objetivos.»

Adaptación del Manual de los pioneros en formación de LinkedIn Learning

Moviliza a los gerentes

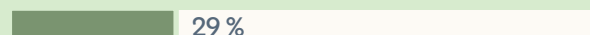
El informe del año pasado definía a los gerentes como el «arma secreta» para el desarrollo de aptitudes. Este año, la notoriedad de los gerentes ha aumentado aún más, sobre todo en empresas que ofrecen teletrabajo y semipresencialidad, donde los empleados tienen menos oportunidades de relacionarse en persona y respirar la cultura.

«Los gerentes de hoy tienen fácil acceso a la información sobre la experiencia de los empleados», explica [Danny Guillory](#), vicepresidente y director de diversidad en Dropbox, que ha organizado conferencias trimestrales para apoyar a los gerentes. Aunque los datos apuntan a que muchos expertos apuestan por implicar a los gerentes, hay que tener cautela. Últimamente, los gerentes han demostrado un mayor nivel de frustración con respecto al resto de los empleados así que no conviene sobrecargarlos.

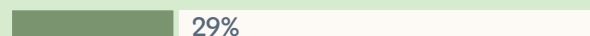
La formación está aprovechando el potencial de los gerentes

¿Cómo ayudas a tu empresa a adaptarse al cambio y ser más resiliente? ⁴

Ofreciendo programas formativos a los gerentes sobre cómo liderar en época de cambios o cómo gestionar los cambios



Aumentando el número de cursos y apoyando a los gerentes



Centrándome en reforzar las aptitudes de orientación de los gerentes

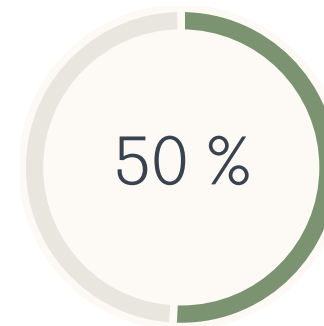




Escucha a los empleados

Un consejo para tiempos de cambio: la mejor forma de saber qué es lo que los empleados quieren y necesitan es preguntarles a ellos. En el último año, las empresas están prestando más atención a las emociones de los empleados a través de encuestas, y los expertos están recurriendo cada vez más a encuestas de motivación para evaluar los efectos de sus programas formativos.

Al mismo tiempo, la encuesta para el informe Workplace Learning Report de este año ha revelado una verdad incómoda: solo el 20 % de los empleados está de acuerdo en que «los directores de su empresa valoran la formación más que nunca».⁴ Es el momento de dar protagonismo a la formación en el lugar de trabajo.

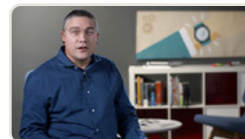


de los expertos está usando parámetros de las encuestas de motivación para evaluar los efectos de sus programas formativos.⁴

No dejes de aprender

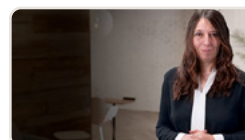
Recuerda invertir también en ti. Aunque los expertos suelen predicar las ventajas de la formación a diario, son muchos los que dejan a un lado su propio desarrollo profesional. En este momento, es más importante que nunca que los expertos dediquen tiempo a perfeccionar sus aptitudes.

Estos son los cinco cursos de LinkedIn Learning más populares entre los expertos en formación.¹⁶



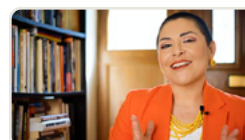
[Fundamentos de la gestión del tiempo](#)

por Francisco Rábano



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

por Isabel Fernández Gutiérrez



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

por Sara Sue (Sasu) de Jolivet



[Cómo aumentar la resiliencia](#)

por Tatiana Kolovou



[La escucha activa](#)

por Tatiana Kolovou y Brenda Bailey-Hughes

Más cursos recomendados

Además, hemos recopilado nuestra propia lista de cursos recomendados para este año. Se basan en los datos tanto de LinkedIn como de RedThread Research y tratan sobre las aptitudes que creemos que necesitarán los responsables de desarrollo para triunfar en el futuro de la formación.

Aptitudes de liderazgo



[Persuadir a los demás](#)

por Romina Daghighi

Preparación personal



[Cómo y por qué desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo](#)

por Francisco Rábano

Aptitudes corporativas



[Liderazgo ágil: Cómo afrontar la nueva normalidad](#)

por Lorena Díaz Quijano

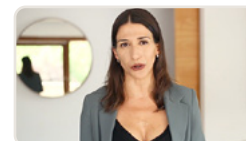
Decisiones basadas en datos



[Design Thinking: Inteligencia de datos](#)

por Abdo López y Norah Walsh

Gestión de las relaciones



[Cómo ser parte de un ambiente de trabajo positivo](#)

por Izanami Martínez



Otros consejos, técnicas y palabras inspiradoras de todo el mundo

Toma la iniciativa

«No esperes a que una empresa o un cliente te digan lo que necesitan. Ve un paso adelante e identifica qué está ocurriendo fuera y cómo afecta a los negocios y las empresas. Los expertos en formación deben anticiparse a las aptitudes que harán falta en el futuro, recomendando tecnología para prepararse y transmitiendo el valor de la formación a los responsables.»

Nikhil Shahane

Vicepresidente de personal e implicación en TechnipFMC

Recuerda que la experiencia de usuario es decisiva

«Hoy el teletrabajo y la semipresencialidad han dado alas al mundo digital. Si la formación no es intuitiva y amena, los empleados perderán el interés.»

Andrew Saidy

Vicepresidente mundial de personal en Ubisoft International

Haz que la formación sea colaborativa

«Incentiva el desarrollo continuo y anima a los empleados a compartir con frecuencia lo que están aprendiendo. Crea grupos didácticos donde las personas puedan conocer otras perspectivas e impulsar la innovación.»

Jodi Atkinson

Directora sénior de formación global en Deltek

Apóyate en el análisis de personal

«Los equipos de formación y desarrollo siempre han sido grandes consumidores de datos, puesto que la información de RR. HH. es la respuesta a preguntas operativas sobre la asistencia y la finalización de los cursos. Sin embargo, en los últimos 12 meses, muchos expertos están adoptando un enfoque más reflexivo, recurriendo al análisis de personal para responder preguntas como si la formación está repercutiendo en todo el mundo por igual, si está ayudando a desarrollar las aptitudes necesarias para el futuro o si está afectando positivamente a la retención de empleados.»



Nigel Dias
Director ejecutivo en 3n Strategy

Relaciona la formación con los resultados empresariales

«Asegúrate de que la formación esté en sintonía con las necesidades del negocio. En lugar de fijarte en las horas dedicadas a aprender y las tasas de finalización de los cursos, céntrate en identificar las aptitudes que necesita tu empresa. Al atar los cabos, los expertos en formación pueden crear un programa que refleje la estrategia corporativa.»

Lori Niles-Hofmann

Estratega sénior de transformación formativa y tecnológica en NilesNolen

Desata el potencial de los datos y la tecnología

«La tecnología digital abre las puertas a la transformación. Estamos aprovechando el análisis predictivo avanzado y las herramientas digitales no sólo para cuantificar el valor de la formación, sino para hacer que la experiencia resulte más atractiva y transformadora.»

Sean Hudson

Vicepresidente global de formación y desarrollo digital en Pfizer

Considera ofrecer tutorías digitales

«¿Recuerdas cuando las tutorías se hacían por teléfono o en breves reuniones en la cafetería? Para recrear esas sesiones ahora que no vamos a la oficina todos los días, podemos recurrir a un programa digital. En nuestra plataforma, las personas que necesitan orientación eligen a sus mentores entre las recomendaciones basadas en algoritmos. Muchas han escogido a mentores de otra región o de un departamento totalmente distinto. Nos encanta ver cómo se benefician y forjan relaciones a lo largo y ancho del planeta.»

Jeff Hahn

Director sénior de desarrollo global de personal en LexisNexis Risk Solutions

Apuesta por un itinerario de aprendizaje

«El equipo de formación puede aprender mucho de sus compañeros de marketing. Todo empieza por adoptar un enfoque sistemático del problema empresarial que estás tratando de resolver. A partir de ahí, deberás determinar quiénes son las personas interesadas y sus objetivos. Define bien las cifras y los indicadores de rendimiento antes de poner en marcha la iniciativa para que puedas supervisar, recopilar y analizar los datos. Cuando lo tengas todo listo para poner en marcha el itinerario, piensa estratégicamente sobre la frecuencia con la que te comunicarás con los interesados y cómo los animarás a ver el módulo didáctico y hacerte llegar comentarios para mejorar tu estrategia de formación.»



David Perring

Director de investigación en Fosway Group

Busca analogías en el deporte

«Reta a tus socios comerciales con esta idea: “Dime qué equipo deportivo no está comprometido con la formación y el desarrollo y te diré qué equipo perderá”.»

Torrance L. Ford

Vicepresidente de gestión de personal en Shaw Industries

Los programas deben funcionar para empresas y empleados

«Un plan eficaz de recualificación y reciclaje debe centrarse en el empleado, el contexto y la personalización. Es necesario que encuentre el equilibrio entre los objetivos profesionales de los empleados y las necesidades del negocio.»

Stella Lee, PhD

Directora en Paradox Learning

Aprovecha la oportunidad y entrelaza todo

«Los equipos de formación están preparados para ser el hilo conductor entre personas, recursos y experiencias que ofrezca un progreso continuado a los empleados. Desde la orientación inicial hasta el desarrollo profesional, sirven de nexo entre las prioridades empresariales y las necesidades de los empleados, y proponen formas adecuadas de ampliar las oportunidades a lo largo de toda la trayectoria profesional.»

Alyson DeMaso

Fundadora y consejera delegada en Raising Beauty

Conclusión

El siguiente paso

Por fin, los responsables de desarrollo tienen voz y voto en las decisiones estratégicas de la directiva.

Han derribado barreras y han adoptado un enfoque transversal junto con el departamento de RR. HH. Sus equipos colaboran mano a mano con RR. HH. y otros compañeros de la empresa, vinculando la formación y el desarrollo de personal basados en aptitudes a los objetivos comunes.

Dan a los empleados la capacidad de controlar su trayectoria profesional, asegurándose de que todo el mundo tenga acceso a las herramientas y la motivación necesarias para no dejar nunca de aprender.

También saben que, independientemente del punto del camino en el que se encuentren, el progreso empieza hoy.

Agradecimientos

Este informe se ha realizado gracias a la contribución de personas de todo el mundo.

[Jodi Atkinson de Deltek](#)

[Rabah Bu Hamdan de National Aviation Services](#)

[Alyson DeMaso de Raising Beauty](#)

[Nigel Dias de 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford de Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory de Dropbox](#)

[Jeff Hahn de LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang, PhD de Paypal](#)

[Sean Hudson de Pfizer](#)

[Dani Johnson de RedThread Research](#)

[Amanda Kowal Kenyon de Ketchum](#)

[Stella Lee, PhD, de Paradox Learning](#)

[Crystal Lim-Lange de Forest Wolf](#)

[Lori Niles-Hofmann de NilesNolen](#)

[David Perring de Fosway Group](#)

[Andrew Saigy de Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane de TechnipFMC](#)

Aportaciones de LinkedIn

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

Investigación y estadísticas

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

Autores

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

Contenido creativo

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

Liderazgo de opinión y contenido editorial

[Laurie Moot, editora en jefe](#)

[Anne McSilver, informe en PDF](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

Información sobre la metodología

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. Encuesta del Workplace Learning Report (Informe de formación en el lugar de trabajo): Mediante una muestra interna de LinkedIn, encuestamos a 1.444 profesionales de la formación y 610 usuarios en noviembre de 2021 en inglés, francés, alemán y portugués. Esta es la lista completa de países que encuestamos: EE. UU., Canadá, Brasil, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania, Austria, Noruega, Finlandia, Suecia, Islandia, Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, India, Camboya, Indonesia, Singapur, Filipinas, Malasia, Myanmar, Tailandia y Hong Kong.
5. Para comparar las tasas de ascensos entre los expertos en formación y un conjunto más amplio de todos los profesionales de RR. HH., comparamos qué proporción de todas las transiciones laborales de estos puestos se debieron a ascensos entre diciembre de 2020 y noviembre de 2021.
6. La demanda de puestos se calcula en función del número de anuncios de empleo para ese puesto concreto en LinkedIn. Hubo un aumento del 94 % en la demanda de expertos en formación entre julio y septiembre de 2021 en comparación con abril y junio de 2021.
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. Para comparar el tiempo dedicado a la formación, comparamos el promedio de tiempo que los expertos en formación activos dedicaron a ver cursos de LinkedIn Learning con el promedio de tiempo que dedicaron todos los profesionales de RR. HH. y demás usuarios activos entre diciembre de 2020 y noviembre de 2021.
11. Las principales aptitudes que los expertos con profesiones relacionadas con la formación añadieron a sus perfiles de LinkedIn son aquellas que tuvieron el mayor crecimiento anual (2021 con respecto a 2020) y que al menos 7.000 profesionales agregaron a sus perfiles en 2021.
12. Esta información se ha extraído de los datos indicados por los propios usuarios y recopilados de una muestra de 2.036 miembros de LinkedIn en septiembre de 2021.
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. Estos datos indicados por los propios usuarios se recopilaron de una muestra interna de 2.869 miembros de LinkedIn en noviembre de 2021. En la muestra de esta encuesta, 1.849 miembros con empleo facilitaron datos para estas preguntas.
15. Estos datos indicados por los propios usuarios se recopilaron de una muestra interna de 2.626 miembros de LinkedIn en diciembre de 2021.
16. Los cursos más populares entre expertos en formación se basan en datos mundiales de la plataforma LinkedIn Learning entre diciembre de 2020 y noviembre de 2021. Los cursos principales se basan en el número de usuarios únicos dentro del grupo de formación y desarrollo.

¿Quieres descubrir cómo LinkedIn Learning puede ayudar a tu equipo a ir un paso por delante?

Ponte en contacto con nosotros para programar una **demostración gratuita** y averiguar cómo LinkedIn Learning puede ayudar a tus empleados a desarrollar las aptitudes oportunas, alcanzar objetivos y llegar muy lejos.

[Solicitar demostración](#)



LinkedIn Learning