



Barómetro internacional Cegos 2023

Transformaciones, competencias y aprendizaje





Como líderes internacionales en Learning & Development desde el Grupo Cegos nos comprometemos a **apoyar a las organizaciones y a sus equipos en las diversas transformaciones a las que se enfrentan en la actualidad ya sean** (tecnológicas, sociales, medioambientales, de gestión...).

Con el propósito de profundizar en nuestro compromiso, renovamos anualmente nuestro Barómetro Internacional. Este tiene como objetivo avanzar en:

- **Las prioridades en transformación que impactan** las competencias según la perspectiva de profesionales en Recursos Humanos y Aprendizaje y Desarrollo.
- **Las principales disrupciones emergentes** (como la Inteligencia Artificial) y su impacto en la formación.
- La percepción que los trabajadores tienen sobre su empleabilidad así como sus desarrollos de competencias.
- **Los ámbitos y modalidades de formación que esperan** las organizaciones y los trabajadores en el futuro.

La encuesta de esta edición se realizó entre junio y julio de 2023 en países como Francia, Alemania, Italia, Portugal, España, **Asia** (Singapur) y **América Latina** (Brasil, México, Chile). Se encuestó a **5.048 empleados y 488 Directores o Jefes de Recursos Humanos o L&D**, todos ellos trabajadores de organizaciones del sector privado y público con 50 empleados o más.



Las organizaciones y sus departamentos de RRHH y Aprendizaje y Desarrollo se enfrentan a retos similares en todos los países: trabajo híbrido, cambios en la cultura de gestión, atracción y retención del talento, transición ecológica, transformación digital e impacto de la inteligencia artificial, responsabilidad social ...

Y aunque los empleados están realmente preocupados por el impacto de estos cambios en sus puestos de trabajo, comprobamos que también están muy motivados para aprender y formarse.

Por su parte, los departamentos de RRHH afirman estar dispuestos a apoyar el desarrollo de competencias y adaptar su estrategia de formación para ofrecer experiencias de aprendizaje más individualizadas en el puesto de trabajo.

Evidentemente, en Cegos estamos convencidos de que la formación es una respuesta óptima a estos complejos retos, decisivos tanto para las organizaciones como para la sociedad.

La formación no es sólo un motor clave de la competitividad. A nivel individual, es también una magnífica herramienta de integración profesional e inclusión social, que permite a cada uno encontrar el lugar que le corresponde en el emergente mundo laboral y social.



Benoit Felix,
Director General del Grupo Cegos

Cifras clave

Los empleados y los departamentos de RRHH se centran en el desarrollo de competencias para afrontar los grandes retos de la transformación organizativa:

- RRHH identifica la **inteligencia artificial y los datos**, pero también las **nuevas formas de trabajar**, como los principales retos de la transformación.
- **El 74% de los empleados** piensa que los actuales retos de transformación (tecnológicos, medioambientales, sociales...) **cambiarán su forma de trabajar, y el 30% teme incluso ver desaparecer su empleo.**
- Según RRHH, **el 18% de los puestos de trabajo** de su organización corren **riesgo de obsolescencia en sus competencias** en los próximos tres años.
- Para hacer frente a estas transformaciones, el 57% de los responsables de RRHH tienen intención de **apoyar a sus empleados en la actualización de sus habilidades**, en particular las **digitales**.
- **Sólo el 8% de los responsables internacionales de RRHH** identifican la **transición ecológica como una cuestión clave** para apoyar y desarrollar las competencias dentro de su organización.
- **El 59%** de los empleados **aceptaría financiar** personalmente parte de sus gastos de formación.
- El 85% de los empleados afirman que considerarían un cambio completo de carrera si fuera más significativa.

A medida, en el puesto de trabajo, justo a tiempo: los retos de la formación de hoy y de mañana

- Al 41% del personal internacional de RRHH le **resulta difícil adecuar su oferta de formación a las necesidades competenciales de su organización** (-14 puntos frente a 2022).
- El 44% de los empleados afirma que **la respuesta a sus necesidades de formación suele llegar tarde.**
- Los empleados esperan sobre todo **formación en el puesto de trabajo (51%)** y **formación interactiva o lúdica (41%).**
- El personal de RRHH desearía ofrecer **itinerarios de formación más personalizados (47%), con métodos más variados (41%).** De hecho, el 74% tiene previsto **utilizar la inteligencia artificial para individualizar los cursos.**
- Para los responsables de RRHH, los cursos de formación de mañana combinarán el **aprendizaje adaptativo (46%), el e-coaching (45%)** y el **social learning (41%).**
- **La inteligencia artificial está en lento ascenso:** sólo el 10% de los responsables de RRHH la han utilizado ya como recurso de aprendizaje.
- **El 25%** de los departamentos de RRHH **sigue sin utilizar los datos obtenidos a partir de su formación.**

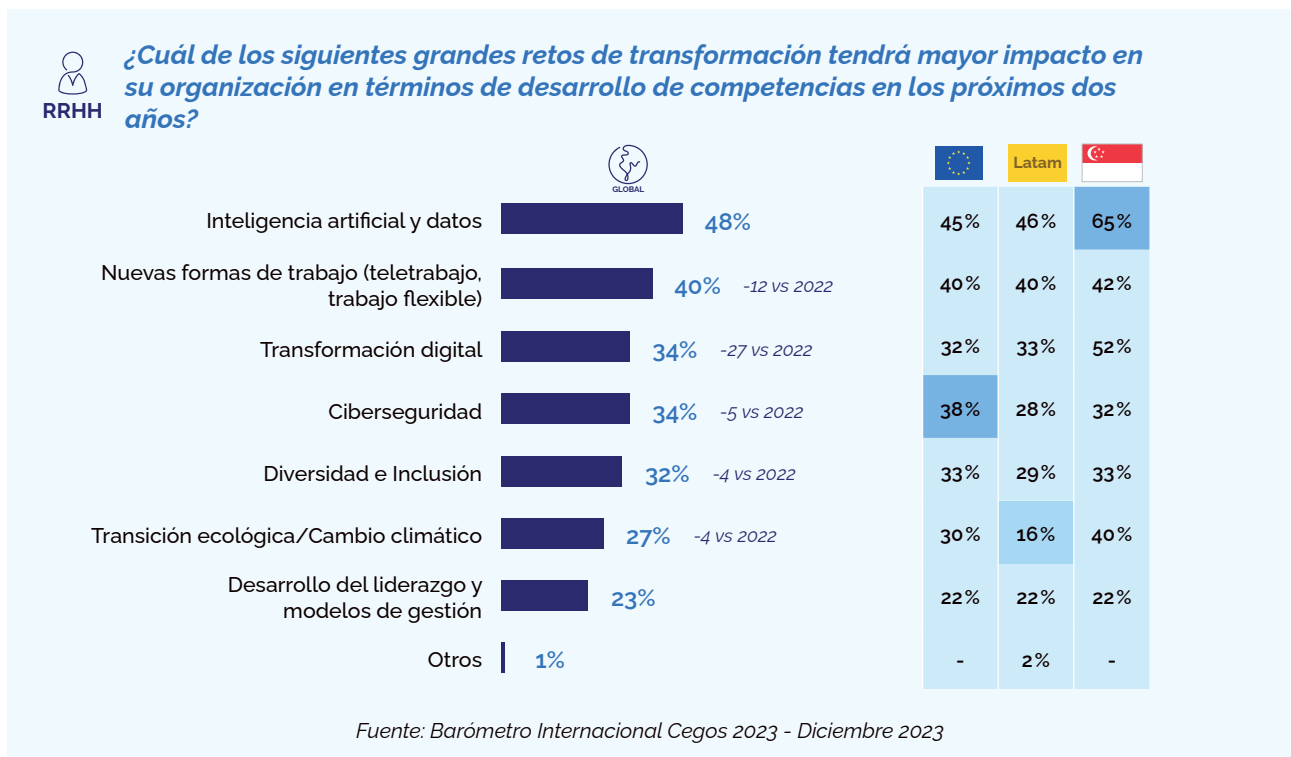


Los empleados y RRHH se centran en el desarrollo de competencias para afrontar los grandes retos de la transformación

Las transformaciones preocupan a los trabajadores

Todas las organizaciones, en cualquier parte del mundo, se enfrentan a numerosas y complejas transformaciones. Ya sean tecnológicas o sociales, siempre son percibidas por los responsables de RRHH como un gran impacto en el desarrollo de las competencias de los empleados.

Los responsables internacionales de RRHH citan en primer lugar la inteligencia artificial y los datos (48%), sobre todo en empresas de 500 a 1.999 empleados (55%) y de más de 2.000 empleados (51%). En segundo lugar estarían las nuevas formas de trabajar, con un 40%.



Como consecuencia de la aceleración tecnológica, especialmente con el aumento del poder de la IA y la gestión de datos, la gran mayoría de los empleados encuestados (74%, +7 pts vs 2022) son conscientes que estos retos cambiarán el contenido de su trabajo, especialmente entre los directivos (79%).

El 30% de los empleados teme incluso que su puesto de trabajo desaparezca (+7 puntos frente a 2022). Este temor es mayor en Singapur (43%) y Brasil (39%) y entre los trabajadores (39%).

30%

de los empleados temen ver desaparecer su empleo

74%

cree que la transformación actual cambiará el contenido de su trabajo

4 de cada 10 empleados admiten sentirse abrumados por la tecnología: una tendencia que aumenta considerablemente a escala internacional (+8 puntos frente a 2022).

Un sentimiento más extendido entre los empleados de América Latina (47%) y Singapur (52%), pero menos en Europa (29%).

Los responsables de RRHH no tienen la misma visión sobre estos retos, ya que consideran que **sólo el 18% de los puestos de trabajo de su organización presentan un riesgo de obsolescencia de competencias** en los próximos tres años.

Este optimismo podría ser el resultado de la crisis de Covid, que ha puesto de manifiesto la resistencia de las organizaciones.



El desarrollo de competencias es una respuesta clave a los retos de la transformación

Para hacer frente al impacto de las transformaciones en curso en todas las líneas de negocio los responsables de RRHH planifican ayudar a los empleados a mejorar sus competencias en sus puestos actuales (57% a escala internacional).

También tienen intención de contratar nuevos perfiles (56%), sobre todo en empresas con más de 2.000 empleados (63%).

Otro punto interesante es que reforzar las competencias digitales es imperativo para el 42% de los encuestados de RRHH, especialmente en Europa (44%) menos en Singapur (30%). Le siguen las competencias sociales (38%). El desarrollo de habilidades directivas parece ahora menos relevante (35%, 4 puntos menos que en 2022). El refuerzo de las competencias empresariales ocupa el último lugar (29%).

Cuando se les pregunta por las habilidades clave para las que ven una gran necesidad de apoyo y desarrollo, las tres competencias principales según los RRHH son: la educación digital, la gestión y la innovación.

Sorprendentemente, la transición ecológica no figura entre las prioridades de los RRHH, ocupando el noveno lugar, en la lista de temas identificados para los próximos años. Este resultado refleja sin duda sus dificultades para captar estos trastornos e integrarlos en su estrategia de L&D.

En lo que respecta a las competencias interpersonales, su desarrollo sigue siendo importante tanto para los RRHH como para los empleados. Los primeros mencionan sobre todo la agilidad y la adaptabilidad (53%) para hacer frente a los numerosos cambios en los sectores de actividad, las organizaciones y las profesiones. Los empleados internacionales, por su parte, desean ser más eficaces en la organización de su trabajo (39%), evolucionar más eficazmente en un entorno híbrido y preservar el equilibrio entre su vida personal y profesional.

¿Cuál de las siguientes competencias sociales le gustaría desarrollar prioritariamente? / En su opinión, ¿cuáles de las siguientes competencias interpersonales deberían dominar prioritariamente los empleados de su empresa? (máximo 3 respuestas)



Fuente: Barómetro Internacional Cegos 2023 - Diciembre 2023



Un papel más activo de los empleados en el desarrollo de sus competencias

Los empleados (62%) y los responsables de RRHH (63%) coinciden en que el desarrollo de competencias sigue siendo un proceso compartido a partes iguales entre la organización y el empleado.

De hecho, esta convicción ha ido ganando terreno entre los responsables de RRHH en los dos últimos años (+4 puntos frente a 2022, +18 frente a 2021).

En comparación con sus colegas internacionales, los empleados chilenos (73%) y portugueses (71%) están aún más convencidos, mientras que los franceses y alemanes son más reacios a la asociación entre organización y colaborador para el desarrollo de competencias (55% y 46%).

60%

de los empleados están dispuestos a financiar ellos mismos parte de los costes de formación

Sin embargo, la buena noticia es que los empleados internacionales están decididos a desempeñar un papel activo.

Los trabajadores latinoamericanos están más motivados para autofinanciar parte de sus costes de formación (78%) y para dedicar tiempo extraprofesional a la formación (88%). Los empleados latinoamericanos son los más motivados para autofinanciar parte de sus costes de formación (78%) y para dedicar tiempo extraprofesional a la formación (88%).



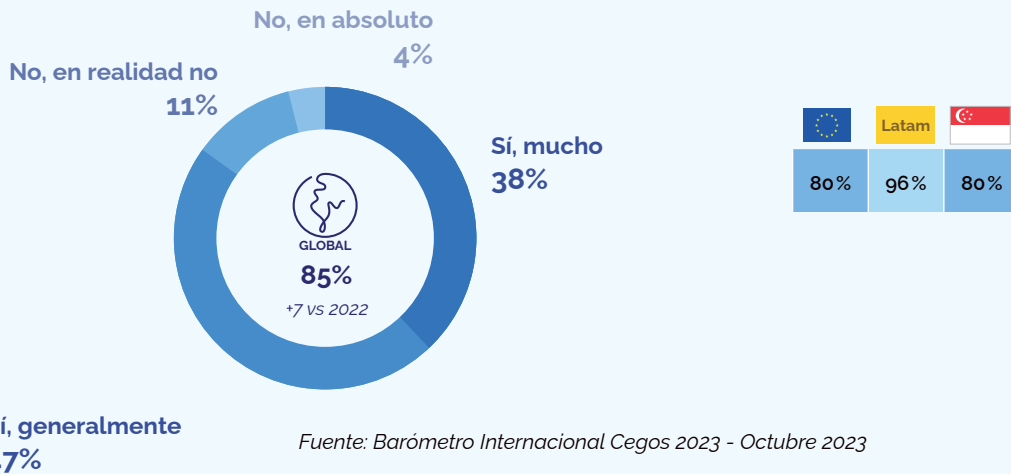
La búsqueda de sentido en el trabajo, motor del reciclaje profesional

Todos lo hemos visto en nuestras organizaciones y en nuestras vidas personales: desde la crisis de Covid, la búsqueda de sentido en el trabajo ha pasado a ocupar un lugar central en los debates colectivos y las reflexiones individuales. **Este año, el 85 % de los empleados internacionales (+7 puntos frente a 2022) están dispuestos a considerar un cambio completo de carrera si ello aportara un mayor significado**, sobre todo en Brasil (97%), Chile (94%) y México (96%). Los empleados alemanes (66%) parecen menos dispuestos a dar el paso.



EMPLEADOS

En los últimos años, hemos visto un número creciente de empleados que buscan un mayor sentido a su vida laboral. ¿Estaría dispuesto a plantearse un cambio completo de carrera si tuviera más sentido?



- Para responder a esta búsqueda de sentido y reciclaje, el 82% de los responsables internacionales de RRHH están tomando medidas:
- El 13% afirma que ya ha puesto en marcha programas de transición profesional.
- El 37% (+9 frente a 2022) tiene previsto hacerlo.
- El 32% (+4 frente a 2022) cree que es una posibilidad para el futuro.



Christophe Perilhou, Director de Aprendizaje y Soluciones del Grupo Cegos, explica:

"No es de extrañar que la aparición de la inteligencia artificial generativa se cite como el principal motor de transformación que afecta a las competencias. A corto plazo, esto significa que los actores del aprendizaje y el desarrollo tendrán que ofrecer soluciones de formación a tres niveles:

- Sensibilizar masivamente a los trabajadores para desmitificar este tema.*
- Desarrollar las competencias técnicas necesarias para realizar trabajos relacionados con la IA.*
- Aplicar la IA a las líneas de negocio a través de casos de uso claramente identificados.*

El segundo aspecto destacado de la encuesta de este año es la transición ecológica. A excepción de los profesionales de RRHH franceses, que han hecho de este tema una prioridad, los profesionales internacionales de RRHH no lo consideran un reto importante para el desarrollo de las competencias de sus equipos en los próximos dos años. Aunque se enfrentan a la urgencia de la transición ecológica, los RRHH no parecen haber captado aún plenamente este tema tan sensible, exponiendo por tanto a las organizaciones a una posible penalización por parte de su mercado, sus clientes y sus talentos. Un aumento de las normativas acelerará sin duda el desarrollo de competencias en estos temas".

A medida, en el puesto de trabajo, justo a tiempo: los retos de la formación de hoy y de mañana

La formación "justo a tiempo" sigue siendo un reto

Durante los dos últimos años, los profesionales internacionales de RR.HH. han manifestado una creciente dificultad para adecuar las necesidades de competencias de su organización a su oferta de formación. Mientras que el 55% de ellos señaló esta dificultad el año pasado, la tendencia parece invertirse en este curso.

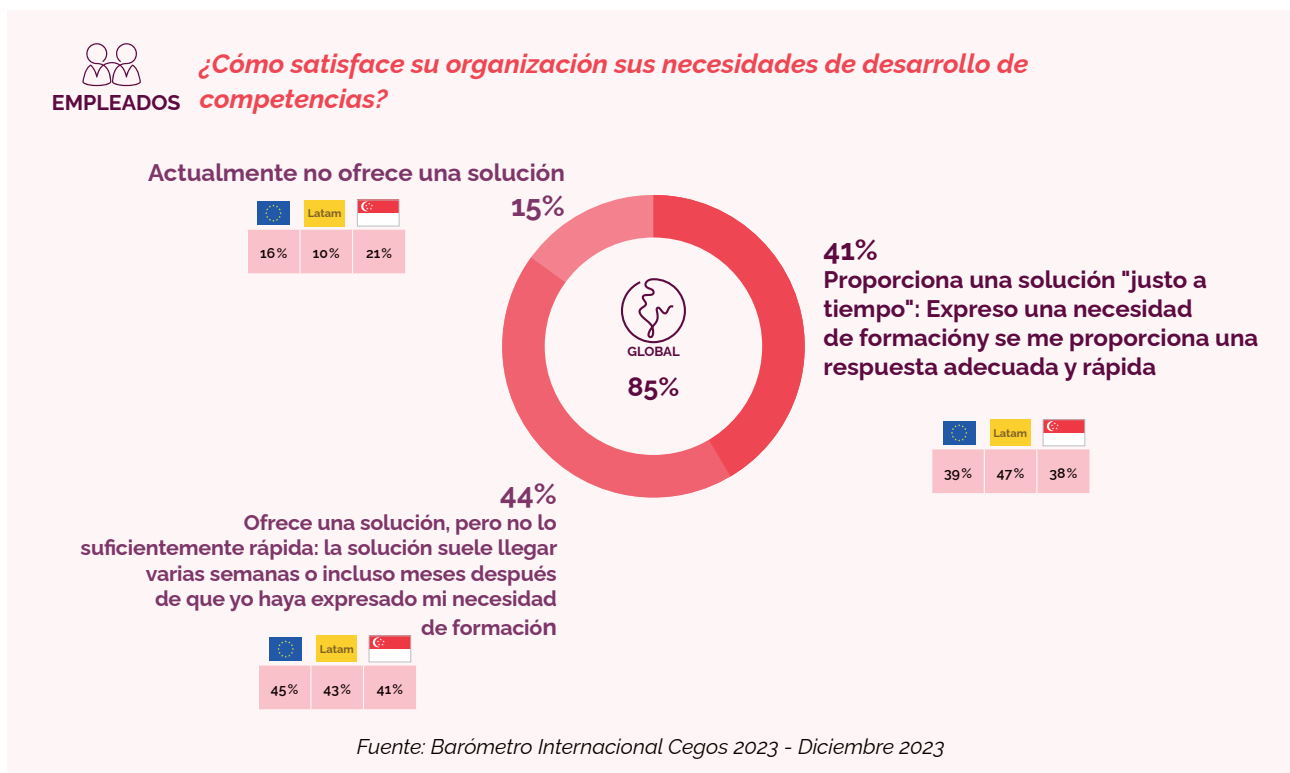
Sin embargo, el 41% de ellos admite que sigue siendo una tarea complicada, en particular en el sector público y en las medianas empresas. Los RRHH italianos (52%), portugueses (46%) y alemanes (45%) parecen estar algo mejor que sus homólogos de otros países.

El 85% de los empleados declara que su organización satisface sus necesidades de desarrollo de competencias.

El 41% de ellos considera que su organización satisface sus necesidades "justo a tiempo", mientras que el 44% afirma que las respuestas que reciben a menudo llegan demasiado tarde.

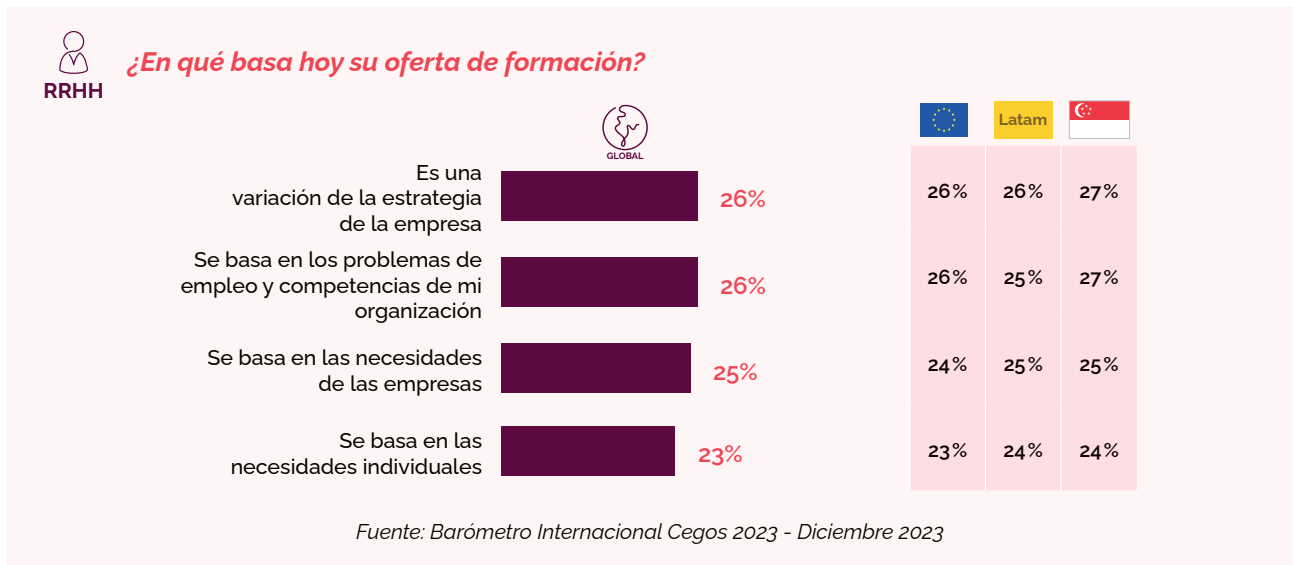
Aunque la rápida evolución tecnológica y el cambio constante se están convirtiendo en la norma, el "justo a tiempo" en la formación significa animar a los empleados a comprometerse proactivamente en el desarrollo de sus competencias.

En concreto, se traduce en recoger sus necesidades con una mayor frecuencia y capacitarles en términos de desarrollo de competencias.



La creación de la oferta de formación se basa tanto en los retos estratégicos y de competencias de la organización como en las necesidades empresariales e individuales.

La oferta de formación debe abordar un amplio espectro de necesidades: los departamentos de RRHH deben tener en cuenta la estrategia de su organización, sus retos en materia de empleo y competencias, las necesidades individuales identificadas y las necesidades identificadas por las líneas de negocio.



Estos criterios se consideran de forma equilibrada, combinando el medio-largo plazo y el corto plazo. De este modo, RRHH trata de responder tanto a la alineación estratégica requerida como a las necesidades individuales y operativas expresadas por los equipos.





La individualización y los juegos de rol siguen estando en el centro de la formación

A la pregunta "¿Qué cambios deberían introducirse en los cursos de formación que imparte su empresa para desarrollar mejor sus competencias / las de sus empleados?", los empleados y RRHH tienen respuestas diferentes:

Acercar la formación a su trabajo diario: es la principal expectativa de los empleados, sobre todo en México (60%), Chile (57%) y España (56%), ya que **quieren una formación operativa**, más útil y directamente transferible a su contexto laboral (51%, +18 puntos frente a 2022). Esta expectativa es menos importante entre los técnicos (39%) y los obreros (39%).

Los empleados también imaginan sistemas más interactivos y lúdicos (41%, +10 puntos frente a 2022).

En el ámbito de los RRHH, se da prioridad a la individualización de la formación (47%) reforzar el compromiso de los empleados y adaptarse a las necesidades particulares, sobre todo en las grandes empresas con más de 2.000 empleados (52%).

Esta tendencia, que aumenta considerablemente desde el año pasado (+14 puntos), es aún más frecuente en **Alemania (53%), Francia (57%) y Singapur (70%)**.

La inteligencia artificial impulsa la individualización de los itinerarios de formación ya que el 63% de los profesionales internacionales de RRHH está considerando utilizarla para afrontar este reto. Esta proporción aumenta hasta el 93% en Singapur. Sin embargo, solo el 11 % de ellos ya ha utilizado la inteligencia artificial, sobre todo en empresas con 500 a 1.999 empleados. Mientras que los responsables de RRHH de Chile (17%) y Singapur



60%

de RR.HH. tiene previsto utilizar la IA para individualizar los itinerarios de formación

(22%) afirman estar más avanzados en el uso de la IA, los responsables de RRHH brasileños (5%) parecen estar rezagados.

Esta proporción se debe a dos razones: la falta de datos de aprendizaje sobre toda la cadena de valor del desarrollo de capacidades; y su uso, centrado únicamente en soluciones digitales asíncronas, que son las más populares entre los empleados y representan sólo una fracción de las iniciativas de desarrollo de competencias.

El anclaje de la formación en situaciones reales de trabajo es una fuerte expectativa y un motor para el compromiso de los empleados.

Según los empleados, las tres cualidades principales de un curso de formación son:

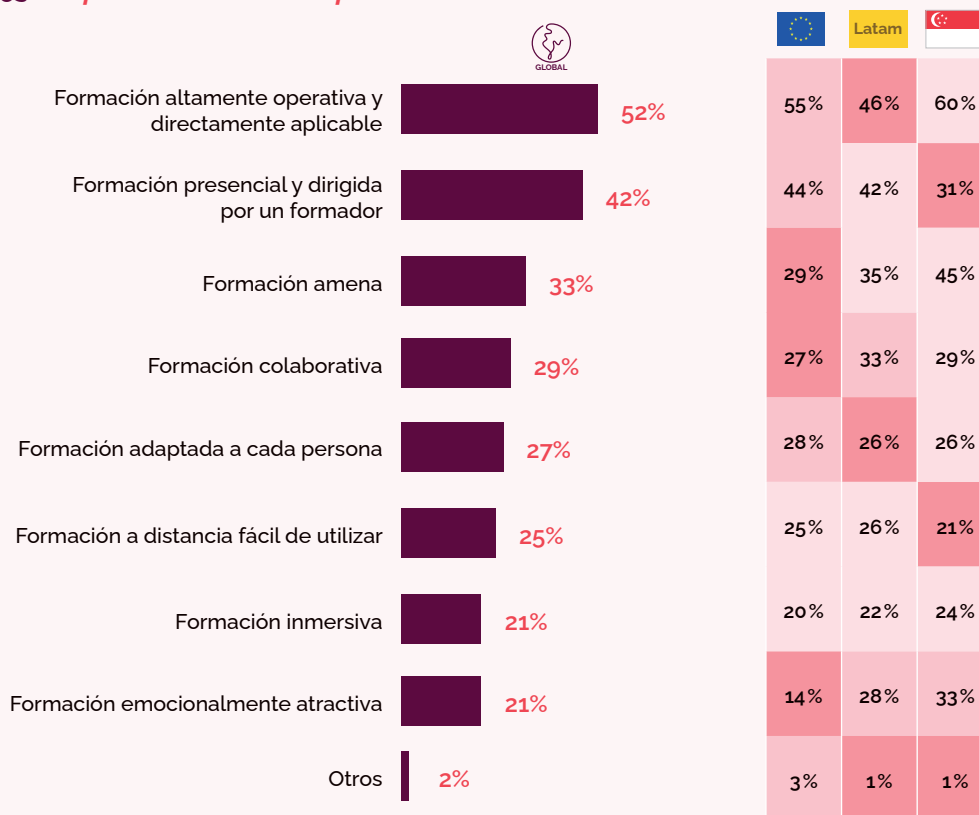
- **Su utilidad en el puesto de trabajo** (52%), especialmente en Singapur (60%), lo que confirma que los empleados desean acercar la formación a su trabajo cotidiano.

- **Su dimensión presencial** (42%), sobre todo en Francia, donde el apego a la enseñanza impartida por un instructor en sesiones físicas sigue siendo fuerte (56%). Desde Cegos podemos confirmar que se han reducido el número de sesiones de formación a distancia.
- **Su aspecto lúdico** (33%).



EMPLEADOS

Basándose en su experiencia, ¿cuáles son las tres principales cualidades que espera de un curso de formación?



Fuente: Barómetro Internacional Cegos 2023 - Diciembre 2023

Los empleados y los responsables de RRHH comparten el mismo punto de vista a nivel mundial, pero con diferencias significativas entre países: **los empleados son más propensos a comprometerse con la formación:**

- **Si está relacionada con una situación laboral real** (65% de los empleados internacionales - 74% en Brasil y Portugal frente a 50% en Francia y **68% de los responsables de RRHH de todo el mundo** - 83% en Brasil y Portugal frente a 59% en Chile), lo que ilustra el deseo del empleado de adquirir conocimientos que puedan transponerse directamente a su vida profesional cotidiana;

- **Si el contenido es de fácil acceso (para el 58% de empleados; 65% en España, 64% en Brasil y Alemania frente al 54% en Francia - y el 55% de los RRHH; 73% en Brasil y Alemania frente al 46% en Portugal),** lo que refleja la necesidad de una oferta clara, visible y atractiva (haciendo del marketing de la oferta una nueva tarea clave para la función de formación).

- **Si va acompañada de un tutor o formador (para el 47% de los empleados; 58% en México, 55% en Francia frente a 29% en Singapur- y el 48% de los RRHH; 60% en Francia e Italia frente a 36% en Chile).**

Los métodos de formación del mañana combinarán personalización e interacción social

Aunque los responsables de RRHH están dispuestos a ofrecer una mayor variedad de métodos de enseñanza.

Los tres primeros son el aprendizaje adaptativo (46% a nivel internacional, con un 67% en España frente a sólo el 8% en Alemania), el e-coaching (45% a nivel internacional, 58% en Portugal frente al 38% en Alemania) y el aprendizaje social (41% a escala internacional, 52% en México frente a 33% en Francia y Portugal).

Estos métodos confirman el deseo de adaptar los itinerarios de aprendizaje a cada individuo y apoyar a los empleados de forma más personalizada, acercándose a su realidad en el puesto de trabajo.

La inteligencia artificial está en lento ascenso para apoyar estos métodos de enseñanza, y su uso aún no está todavía consolidado en la vida laboral cotidiana de los encuestados. Sólo el 12% de los empleados (el 10% en Europa frente al 23% en Singapur) afirman que lo utilizan con regularidad. El 10% de los RRHH ya lo han utilizado como método de enseñanza (5% en Italia, 20% en Singapur), mientras que el 23% de ellos (hasta un 38% en Chile) dicen que hasta ahora no es relevante para su empresa. Esta reticencia puede plantear dudas sobre la competitividad de estas organizaciones. Merece la pena subrayar que el personal de RRHH de Singapur es más consciente de la relevancia de utilizar la IA (sólo el 3% sigue mostrándose reticente).



La medición del impacto de la formación es cada vez una práctica más habitual en las organizaciones

La digitalización de las prácticas plantea la necesaria cuestión de medir los datos de aprendizaje (learning analytics) y cómo pueden utilizarse para comprender mejor comportamientos y necesidades de los usuarios, adaptar los itinerarios de aprendizaje a cada persona y facilitar el contacto.

En la actualidad, el 75% de los departamentos de RRHH de todo el mundo afirman utilizar datos relacionados con la formación:

- Un 19% para gestionar su oferta.
- Un 41% para mejorar la experiencia.
- Un 15% para reforzar la individualización de los itinerarios de formación, que sigue siendo bastante escasa a la vista de las intenciones declaradas por RRHH en este ámbito.

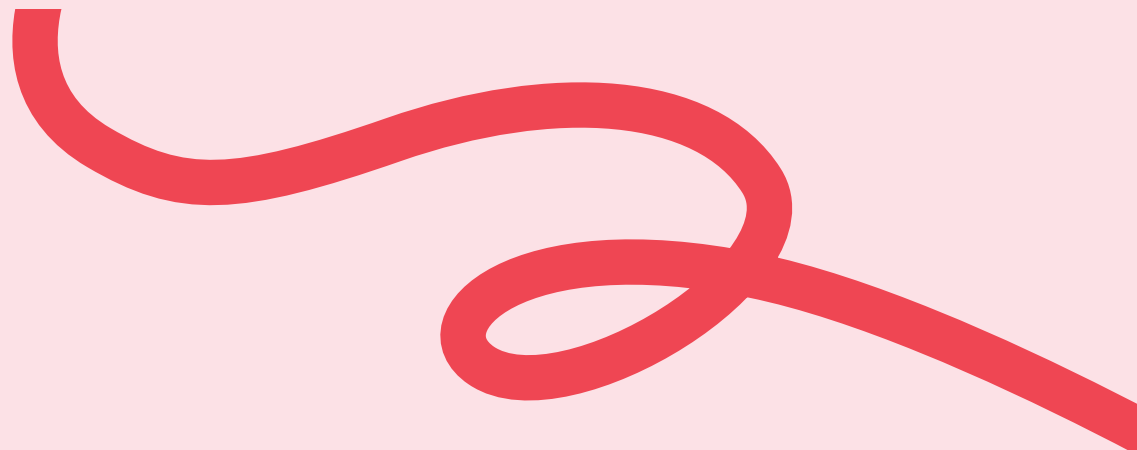


Grégory Gallic, Manager y experto en "Ingeniería del Aprendizaje y Eficiencia Profesional" del Grupo Cegos, dice:

"La encuesta subraya la doble demanda de los empleados: por un lado, quieren tener acceso a una formación que responda a sus necesidades de desarrollo de competencias "justo a tiempo" para que puedan adaptarse a los cambios continuos de su entorno.

Por otra parte, insisten en la necesidad de que la formación esté anclada en su vida laboral real para que esté lista para su uso. Es un reto importante para los departamentos de RRHH y de L&D, que también tienen que lidiar con las directrices de su alta dirección.

Dicho esto, es imperativo abordarlo, tanto para implicar a los empleados en su itinerario de formación como para enriquecer el capital de competencias de su empresa. En el contexto actual de cambio profundo, el desarrollo de las competencias es tanto una cuestión de competitividad como de atracción y retención de talentos".



El Grupo Cegos en cifras

Presencia en Europa, Asia y América Latina

Francia, Alemania, Italia, Portugal,
España, Suiza, Reino Unido, China,
Asia-Pacífico, Brasil, Chile, México.

Formación de vanguardia en muchas áreas:

- Gestión y liderazgo
- Ventas y relaciones con los clientes
- Eficacia profesional y personal
- Gestión de proyectos
- Tecnología de la información
- Marketing y Comunicación
- Desarrollo sostenible y RSC
- Finanzas
- Compras
- Recursos Humanos
- Formación de formadores
- Y mucho más...

Operando en más de

50

países a través de una red de socios

1,400

empleados y

+ 3,000

consultores asociados

+ 3,000

recursos digitales de aprendizaje en más de

20

idiomas

+250,000

personas formadas cada año en todo el mundo

236 M€

en facturación

20,000

clientes corporativos

2.5 M

alumnos conectados

Igual que tu entorno, tu organización está siempre en movimiento, volviéndose más digital, más interfuncional, más abierta.

La rápida adaptación de tus equipos se está convirtiendo en un factor competitivo clave, ya que las competencias son un activo intangible cada vez más estratégico.

Sea cual sea tu reto en materia de competencias, los equipos de Cegos están aquí para ayudarte.



Profesionaliza tus equipos para impulsar rendimiento colectivo

Apoyamos el desarrollo de tu organización, desde el dominio de las competencias fundamentales hasta el acompañamiento de los equipos en su evolución profesional.



Competencias de apoyo afectadas por transformaciones

Ya sean empresariales, de comportamiento, de gestión, digitales, de DSL, de RSC o de herramientas.



Implementar sus proyectos internacionales de formación

Los equipos de Cegos están a tu lado en cualquier parte del mundo, para desplegar tus proyectos, crear un catálogo internacional o proporcionar apoyo directo a los equipos de L&D.



cegos.es

Síguenos en LinkedIn:

Cegos España

Contacta con

Telf: +34 91 270 50 00

Email: formacion@cegos.es