



Reduce la brecha de competencias con

APRENDIZAJE BASADO EN LA CIENCIA

Contenidos

02 Introducción

Resumen ejecutivo

04 Capítulo 1: El problema de la brecha de competencias

La crisis de la brecha de competencias

Cuidado con la brecha

La edad es sólo un número

La pregunta de los 100.000 millones de dólares

El futuro del *upskilling* y *reskilling*

14 Capítulo 2: ¿Has olvidado algo?

Recordar para aprender

Error n.º 1: Olvidar cómo trabaja el cerebro

La curva del olvido de Ebbinghaus y su impacto en la formación

El efecto de memoria espaciada

A raíz del trabajo de Ebbinghaus

Pruebas de aprendizaje

Intercalar

Dificultad deseable en el trabajo

24 Capítulo 3: Formando con el ROI en mente

Error n.º 2: Trofeos de participación

Hecho a medida

30 Conclusión



Introducción

Según el Foro Económico Mundial, el upskilling (reciclaje de competencias) y el reskilling (adquisición de nuevas capacidades o recualificación) del personal actualmente tiene el potencial para aumentar el PIB en 6,5 billones de dólares de aquí a 2030. ¿Pero cómo pueden las empresas lograr este objetivo en una era en la que cada vez se trabaja menos en oficina, gobernada por rápidos avances tecnológicos y cambios casi constantes? Cuando las empresas abordan esta cuestión, recurren a eminencias en formación para obtener orientación estratégica. La respuesta, según líderes en este campo, es adoptar *la forma en la que el cerebro aprende y retiene la información* para crear una estrategia de formación que perdure, midiendo su éxito en función del impacto que tenga en la empresa.

Resumen ejecutivo

Para las organizaciones, la brecha de competencias se traduce en una pérdida de productividad, ya que el personal no tiene las cualificaciones necesarias para desempeñar su trabajo con eficacia. Este fenómeno, preocupante desde hace décadas, se ha acelerado en los últimos años. La pandemia llevó a las empresas a un punto de inflexión donde la digitalización y el trabajo híbrido se han convertido en el *statu quo*, y la brecha de competencias no puede cerrarse lo suficientemente rápido. De hecho, este [informe del Foro Económico Mundial](#) señalaba que, a nivel global, el 50 % de la población trabajadora necesitará recualificación antes del 2025. *El reskilling, upskilling y la reasignación (o redeployment)* ocupan un lugar prioritario en la mente de los altos cargos ejecutivos. El año pasado, por primera vez, la inversión en formación para abordar esas prioridades superó los 100.000 millones de dólares. Aun así, a expertos como [Dan Pontefract](#) les preocupa que "estemos lanzando la formación contra el personal, esperando de forma desesperada que funcione".

La formación tiene un enorme potencial para mejorar los resultados. No obstante, para que las empresas

rentabilicen la inversión, el personal debe conservar los conocimientos adquiridos y tener la capacidad de aplicarlos sobre el terreno. Por desgracia, eso no siempre ocurre.

Este ebook analiza dos errores comunes que cometen las empresas cuando intentan cubrir esta brecha de competencias:

- **Confiar en métodos de formación de formato limitado que no aprovechan las preferencias de aprendizaje naturales del cerebro: a lo largo del tiempo, en entornos multifacéticos y en múltiples ocasiones de contacto.**
- **Medir el éxito en base a criterios como la asistencia y las puntuaciones de satisfacción en lugar de evaluar el impacto empresarial tangible y el ROI.**

Para evitar estos errores y obtener resultados reales, es imprescindible ofrecer una formación flexible y continua, diseñada para que el cerebro capte y retenga la información de forma óptima, y vincular el éxito a resultados empresariales cuantificables.



Capítulo 1

El problema de la brecha de competencias

La crisis de la brecha de competencias: qué es y cuáles son sus causas

La crisis de la brecha de competencias se puede expresar de manera sencilla: el personal del presente no tiene las cualificaciones que necesitará para realizar los trabajos del futuro. Las competencias se quedan obsoletas más rápidamente de lo que las empresas pueden formar a sus plantillas o conseguir nuevas incorporaciones con las cualificaciones necesarias.

Los avances tecnológicos y la automatización han acelerado el ritmo del cambio a un ritmo vertiginoso. Los estudios sugieren que 1100 millones de empleos podrían "transformarse radicalmente" de aquí a 2030 debido a los cambios tecnológicos. Pensemos en los avances de la

inteligencia artificial, la robótica, la informática cuántica y la impresión en 3D, por nombrar algunos. Nuestras herramientas se mueven más rápido y hacen más de lo que una fuerza laboral altamente especializada puede aprender.

Los datos de Gartner para 2021 confirmaron esta tendencia. Se encontró que, por ejemplo, el número de competencias que el personal necesita para hacer un trabajo ha aumentado un 10 % cada año desde 2017. También detectaron que una de cada tres competencias que aparecen en una oferta de empleo habitual en TI, finanzas o ventas, ya está obsoleta.



Con todos estos cambios, las organizaciones están haciendo todo lo posible para desarrollar la formación con la rapidez suficiente a fin de cerrar estas lagunas en las competencias.

Según el informe anual 2023 de Training Industry, para cuando los equipos de formación y desarrollo han consultado a las partes interesadas, creado cursos completos y puesto en marcha un nuevo programa, el personal ya tiene que lidiar con nuevos problemas.

Por último, los métodos pasivos de participación puntual dificultan que el personal retenga lo que aprende en la formación en el puesto. Los estudios demuestran que, sin una práctica intencionada, se olvida aproximadamente el 90 % de lo que se ha estudiado en pocos días.

Con todas estas situaciones que causan la brecha de competencias, no es de extrañar que muchas organizaciones estén preocupadas.





La crisis de la brecha de competencias: En cifras

87 %

87 % cree que se enfrenta a una brecha de competencias ahora o tendrá que hacerlo en los próximos años ¹

66 %

66 % de las personas encuestadas en 190 países están dispuestas a reciclarse ²

53 %

53 % dará prioridad al desarrollo de competencias

72 %

72 % de los altos cargos ejecutivos consideran que el *reskilling* y la adaptación son las principales capacidades necesarias para afrontar futuras disrupciones.³

20 %

20 % moverá al personal a nuevos roles ¹



Sources:

[McKinsey Research 2020](#) ¹

[Boston Consulting Group Report](#) ²

[Deloitte 2021 Human Capital Report](#) ³

Cuidado con la brecha

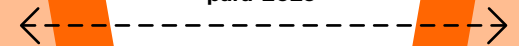
En una [encuesta de 2019](#) a la que respondieron 600 líderes de RR. HH., el 64 % estaba preocupado por la brecha de competencias en su empresa, un 52 % más que el año anterior. Así pues, sabemos que estos factores ya estaban presentes mucho antes de 2020, pero la pandemia mundial agravó los problemas y obligó a hacerles frente.

Ante una situación inédita, los líderes se apresuraron a identificar las habilidades y herramientas necesarias para seguir adelante y equipar a sus equipos ante las necesidades del día a día. Las empresas mostraron una agilidad sin precedentes para sobrevivir. Pero a medida que nos adentramos en un mundo pospandémico, la

brecha de competencias se hace más patente que nunca y las empresas necesitan soluciones sostenibles.

A pesar de la vuelta a la normalidad, las empresas no son capaces de seguir el ritmo de una continua necesidad de nuevas competencias. Un [informe de LinkedIn](#) de 2022 señala que las competencias requeridas para un empleo cambiaron un 25 % entre 2015 y 2021.

50 % del personal
necesitará *reskilling*
para 2025



Fuente: [World Economic Forum](#)

La edad es sólo un número

Con cuatro generaciones en la fuerza laboral, podría resultar tentador suponer que la sustitución de competencias obsoletas afecta de forma desproporcionada a las personas de más edad. Pero los datos muestran un amplio impacto intergeneracional. Un estudio pre-pandémico realizado por la web de reclutamiento global Indeed descubrió que el 50 % de las búsquedas a través de varias generaciones eran para "trabajos rutinarios", que son los que tienen mayor riesgo de automatización. Además, las generaciones más jóvenes presentan un déficit de competencias sociales que incrementa aún más el riesgo. La pandemia sólo agravó las carencias existentes en materia de negociación, creación de redes y comunicación en público. Así pues, la brecha de competencias no es un problema que vaya a desaparecer a medida que las generaciones de más edad abandonen la población activa. La aplicación de una estrategia de formación eficaz repercute en todas las generaciones y la inversión seguirá creciendo.

“En el entorno actual, la contratación no es posible para muchas organizaciones. En su lugar, las empresas pueden seleccionar a personas en su plantilla actual con aptitudes muy parecidas a las que se demandan y utilizar la formación para cubrir cualquier brecha”.

— Alison Smith, Directora, Gartner RRHH



La pregunta de los 100 mil millones de dólares

Los datos del sector de la formación muestran que los presupuestos de formación de EE. UU. superaron los 100 000 millones de dólares por primera vez en 2021-2022. La primera pregunta que podría hacerse es: "¿Adónde van a parar esos 100 mil millones de dólares?". Las personas encuestadas representaban a empresas y organizaciones educativas con sede en EE. UU. con al menos 100 personas en plantilla. Estas entidades informaron de los siguientes factores presupuestarios clave:

- **Mayor alcance de los programas de formación**
- **Formación para un número mayor de personas**
- **Adquisición de nuevas tecnologías o equipos**

Además, citaron la formación de cargos directivos, el *onboarding* y las habilidades interpersonales como los cursos más populares.

Upskilling mejorando las cualificaciones hoy:

↑ **10 %**

10 % de incremento interanual desde 2017 de las competencias necesarias para un puesto de trabajo ¹

1 207 USD

1 207 USD gastados al año por las empresas en el alumno promedio ²

72 %

Un 72 % seguirá impartiendo toda o parte de la formación de modo online ²

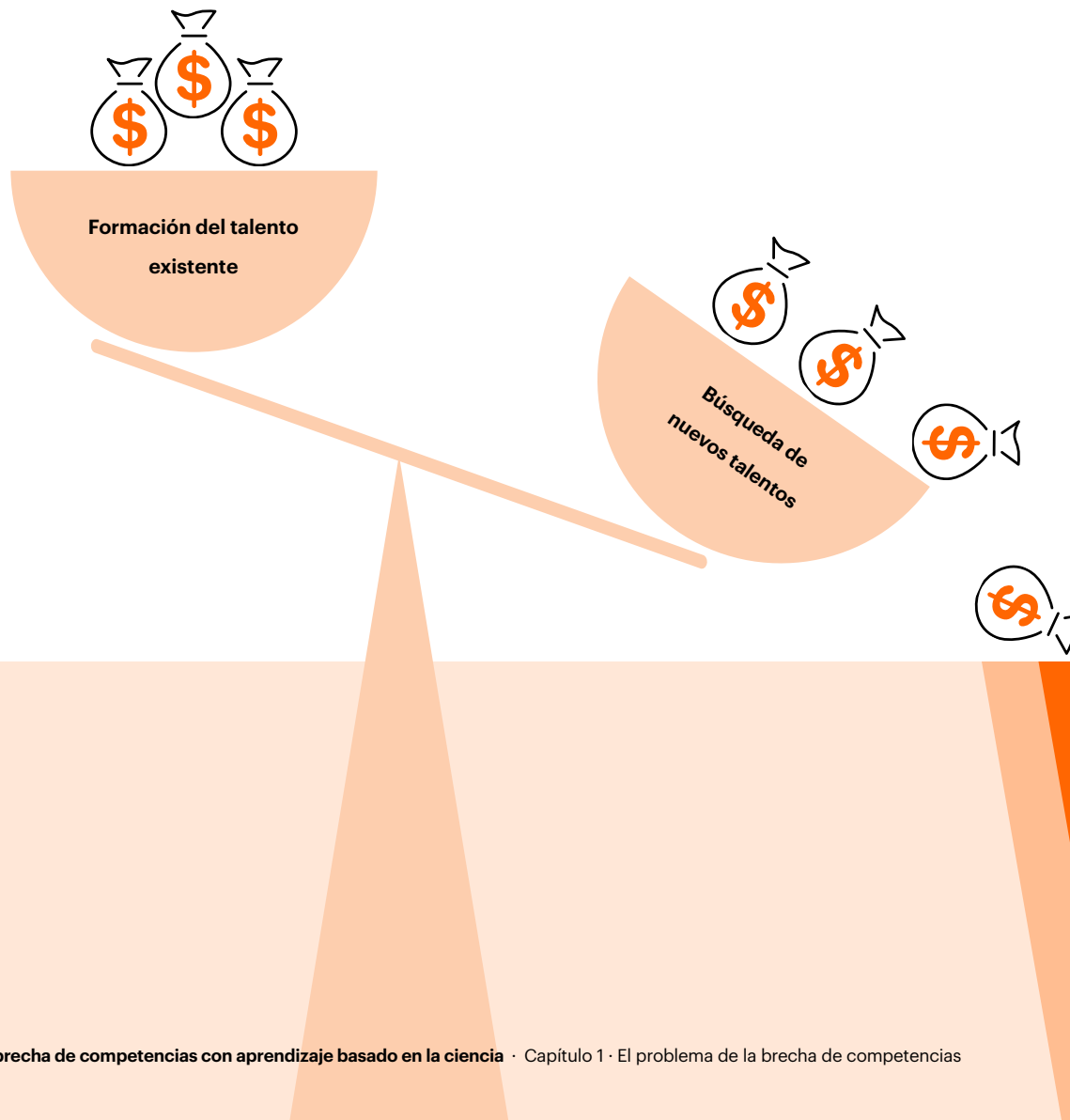
100 000 M USD

100 000 M USD de gasto total en formación en EE. UU. ²

Sources:

Gartner Research ¹

Informe Training Industry 2022 State of the Industry ²



Curiosamente, las tendencias indican que el compromiso y la retención de personal están directamente relacionados con las oportunidades de aprendizaje y crecimiento de que disponen. En este caso, la mejora de las competencias (o *upskilling*) se convierte en otra medida de ahorro de costes. En primer lugar, ayuda a frenar las crecientes tasas de rotación (y los costes asociados). En segundo lugar, aprovechar el talento existente de nuevas formas es significativamente más barato que buscar nuevos talentos. Las organizaciones que adoptan un enfoque de formación ágil, receptivo y responsable retienen a esos buenos talentos y reducen los costes asociados a la búsqueda de nuevos.

Así que la siguiente pregunta (y la más importante) es: "¿Están bien gastados esos 100 mil millones de dólares?". McKinsey descubrió que la mayoría de los altos cargos no cree que sea así: más del 61% cree que los programas rara vez (o solo en ocasiones) tienen éxito.

¿Significa eso que debemos dejar de invertir en formación?

No, pero revela algunas duras verdades sobre el uso eficaz de los recursos de formación. Y eso es fundamental, porque varias encuestas han revelado que las organizaciones están aumentando su presupuesto de formación y desarrollo año tras año, incluso después de la pandemia. El mismo informe de Training Industry, señala, por ejemplo, un aumento constante desde los 83 mil millones de USD de hace sólo cuatro años. La conclusión es la siguiente: gastar más dinero no servirá de nada a menos que también reflexionemos críticamente sobre la manera en que proporcionamos formación.

Además, una formación de esa magnitud debería considerarse una inversión y no una costosa prestación al personal. El aprendizaje en el lugar de trabajo debe evolucionar para satisfacer las necesidades de la empresa y del personal. Y lo que es más importante, debe hacer realidad la promesa de impulsar un cambio cuantificable sin dejar de responder a las cambiantes demandas del mercado.

“...la investigación realizada en colaboración con PwC, muestra que la inversión a gran escala en *reskilling* y *upskilling* tiene el potencial de impulsar el PIB en 6.5 billones de USD para 2030”.

— Fuente: Foro Económico Mundial



El futuro del *upskilling* y el *reskilling*

La crisis de la brecha de competencias afecta a un amplio sector de la sociedad trabajadora. Responder a esa brecha es un imperativo empresarial. Sin embargo, como hemos dicho, invertir dinero en el problema es una receta abocada al fracaso a corto plazo. En su lugar, los equipos de formación y desarrollo deben centrarse en cuatro principios rectores:

1. Abandonar la metodología de aprendizaje lineal "puntual" y adoptar en su lugar métodos de aprendizaje variables y basados en la ciencia.

2. Pensar más allá de las aulas e integrar la formación en múltiples ocasiones de contacto a lo largo del flujo diario de trabajo.

4. Utilizar la tecnología para fomentar la agilidad empresarial, la movilidad de las competencias y la formación continua.

3. Vincular los objetivos de aprendizaje, los criterios de éxito y la inversión presupuestaria a objetivos medibles de retorno de la inversión empresarial y de comportamiento.

Este enfoque puede crear un enorme valor empresarial: como se señala en la introducción, está en juego un impulso del PIB de 6.5 billones de USD. En cualquier caso, para ver el impacto final, debemos replantear el punto de partida de la formación y pasar de considerarla un "beneficio para el personal" a una "inversión". Esto significa alejarse de mediciones y técnicas obsoletas y centrarse en programas basados en datos y criterios científicos, directamente vinculados a los resultados empresariales. Las empresas líderes ya lo están haciendo y están obteniendo resultados. En los capítulos siguientes veremos cómo lo consiguen.

Capítulo 2

¿Has olvidado algo?

Recuerda aprender

Piensa en la última sesión de formación a la que has asistido. En muchas ocasiones, suele ser así: vas a un aula o te apuntas a un módulo de formación. Después, un/a ponente interesante (o no tanto) nos presenta la competencia requerida. Quizá haya pausas para comer, algunos juegos de rol incómodos y un examen sencillo tipo test al final. Es posible que hayas recibido una insignia o un certificado de asistencia. ¿Te suena?

No importa si el curso es interesante o aburrido. Si la formación sigue este modelo de asistencia/prueba/finalización, sería lo mismo que si la empresa tirase el dinero por la ventana. Quienes participen olvidarán lo aprendido en cuestión de días.



Error n.º 1: olvidar cómo trabaja el cerebro

El problema con la situación anterior es que pide al alumnado que se comprometa a realizar un viaje predeterminado hasta el final. El planteamiento es eficaz si contamos el número de asistentes que pasan por el sistema como medida de éxito. Pero, como ya se sabe, el aprendizaje pasivo puntual fracasa a largo plazo. Durante más de un siglo, desde la teoría de la curva del olvido de Ebbinghaus en 1885, los psicólogos cognitivos saben que el recuerdo de un tema está directamente relacionado con el tiempo transcurrido desde que lo aprendimos o aplicamos. Mientras que el trabajo de Ebbinghaus se ha confirmado con estudios posteriores, también se ha visto reforzado con un conocimiento más complejo y detallado de cómo aprenden las personas. Aun así, muchas organizaciones siguen estructurando la

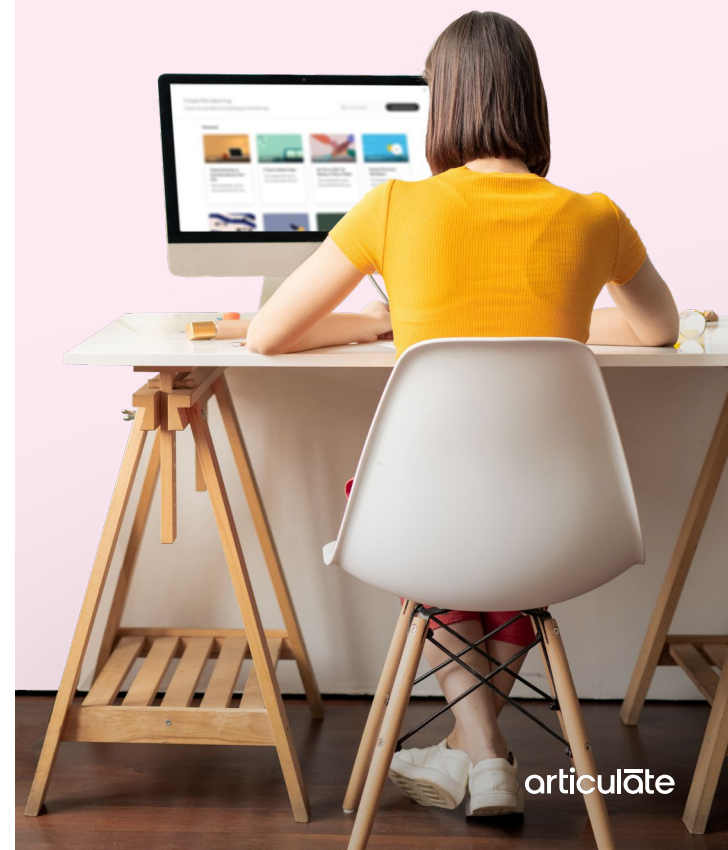
formación de manera incompatible con las condiciones de aprendizaje del cerebro.

En lugar de una formación pasiva y puntual, una estructura ideal debe basarse en cómo aprende el cerebro según la ciencia. Debe ser flexible y responder a las necesidades del alumnado. Debe ser práctica y continua. Sobre todo, debe suponer un reto y ser algo novedoso. Debe proporcionar oportunidades para interactuar de forma repetida y activa con nuevos materiales, y fomentar el esfuerzo por recordar conceptos antiguos en el ciclo de aprendizaje.

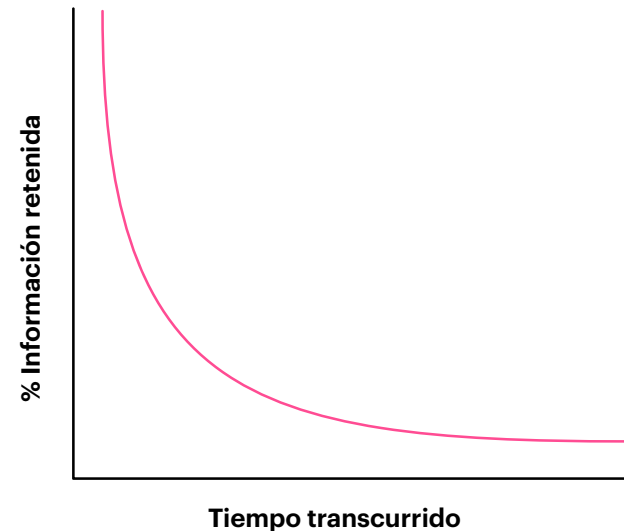
Veamos algunas investigaciones útiles y las mejores prácticas relacionadas.

“Siempre que podamos ayudar a nuestro personal a retener las habilidades que les hemos ayudado a desarrollar, habrá más probabilidades de que las utilicen. En mi opinión, esta es la esencia de los programas de formación excelentes”.

— Ken Taylor, Presidente y Redactor Jefe,
Training Industry



La curva del olvido de Ebbinghaus y su impacto en la formación



El psicólogo alemán Hermann Ebbinghaus estudió la memoria. Su descubrimiento de que recordamos menos a medida que pasa el tiempo es, sin duda, algo intuitivo. A diferencia de muchas otras teorías de hace más de un siglo, la curva del olvido de Ebbinghaus sigue considerándose válida y sus investigaciones se reproducen con regularidad.

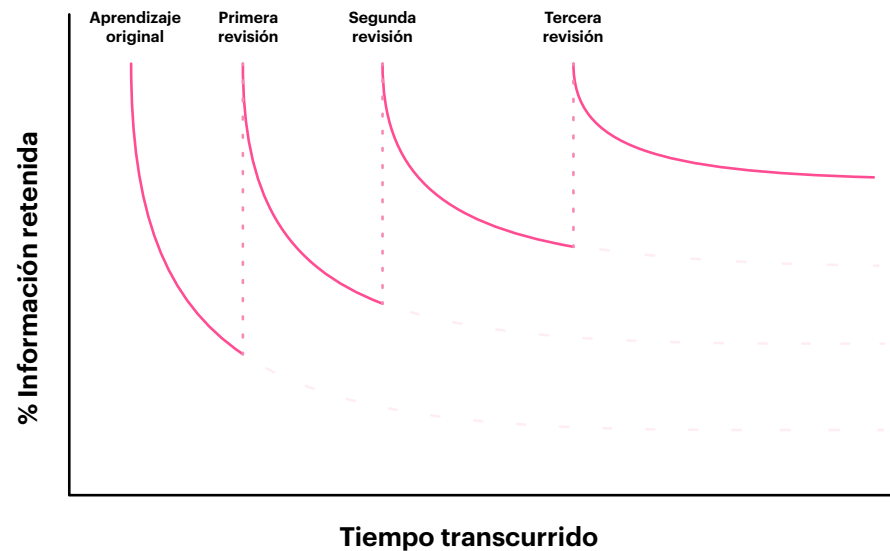
La psicología cognitiva se ha basado en su teoría y ha descubierto formas de contrarrestar el efecto del transcurso de tiempo sobre la memoria y ayudar al alumnado a retener la información por más tiempo. Estos son algunos métodos que se pueden aplicar.



El efecto de memoria espaciada

La primera táctica que descubrió Ebbinghaus fue que el simple hecho de repetir y repasar la información aprendida en intervalos deliberados mejoraba la retención a lo largo del tiempo. Llamó a esto el **efecto de memoria espaciada**. Es fundamental dejar tiempo entre las sesiones de aprendizaje. Según su teoría, cuando el cerebro tiene que esforzarse más para recuperar la información y ponerla «en primer plano», ese esfuerzo aumenta la retención a largo plazo.

Ebbinghaus y otros investigadores se dieron cuenta de que el modelo de presentación pasiva es rápido y ofrece la tentadora ilusión de que el alumnado entiende el contenido del curso. Pero si un mes después se les pregunta sobre ese contenido, lo más probable es que se queden con la boca abierta. El placer a corto plazo de aprender algo rápida y fácilmente no perdura. Si se introducen retos a lo largo del tiempo, el proceso de aprendizaje resulta mucho más exigente. Incluso puede resultar desagradable o frustrante. Aun así, ese espacio de transición entre el aprendizaje del concepto y la recuperación del mismo está lleno de oportunidades de impacto. El aprendizaje espaciado aplica el efecto de memoria espaciada mediante la distribución del aprendizaje o la formación a lo largo del tiempo, y la interacción repetida con el material con el fin de prolongar el tiempo de retención.





A raíz del trabajo de Ebbinghaus

La psicología cognitiva ha demostrado, durante décadas de investigación, que la memoria espaciada no es la única técnica que funciona. Otras variables pueden aumentar la retención. El hacer pruebas de aprendizaje (testing-to-learn) y la intercalación pueden funcionar, junto con las tácticas de aprendizaje espaciado. Robert Bjork denomina a estos métodos **dificultades deseables**, tácticas que "ralentizan el aprendizaje aparente pero, en la mayoría de las circunstancias, ayudan a la retención a largo plazo y a la transferencia de conocimientos".

Usar estas dificultades deseables tiene un pequeño inconveniente. Puede hacer que el aprendizaje resulte más lento y difícil. En la práctica, puede resultar contraintuitivo y, tal vez, un poco intrincado. Sin embargo, Bjork explica que requiere que tanto el alumnado como quien imparte la formación "tengan una visión diferente: deben mantener la vista puesta en... el objetivo a largo plazo del aprendizaje y no en los resultados inmediatos de desempeño".





Pruebas de aprendizaje

Una de esas tácticas de dificultad deseable es hacer pruebas de aprendizaje. Un estudio realizado en 2006 por Roediger & Karpicke investigó esta técnica. Para esto, comparó dos grupos y analizó si las pruebas servían de ayuda para retener información.



Cada grupo disponía de cuatro bloques de 5 minutos para estudiar material nuevo.

Grupo uno

El grupo uno utilizó cada bloque de 5 minutos para leer el material.

Grupo dos

El grupo dos utilizó el primer bloque de 5 minutos para leer el material. No se les permitió volver a revisarlo. En su lugar, utilizaron los 3 bloques restantes para poner a prueba su memoria sobre lo que habían estudiado.



Ambos grupos completaron su tiempo de estudio y realizaron un examen final sobre el material.

Grupo uno

El grupo uno, que había pasado 20 minutos repasando pasivamente el material, obtuvo un 83 %.

Grupo dos

El grupo dos obtuvo peores resultados, con solo un 71 %.



Una semana después, la investigación invitó a los sujetos a volver y realizar de nuevo el examen. Esta vez:

Grupo uno

Las puntuaciones del grupo uno se redujeron a la mitad, hasta el 40 %.

Grupo dos

Los resultados del grupo dos **solo bajaron 10 puntos, hasta el 61 %.**

Los investigadores teorizaron que esta dificultad deseable, las pruebas para activar la memoria, mejoraba la retención. Lo llamaron el "efecto prueba".



Intercalación

La intercalación es un método para la adquisición de competencias. Está demostrado que mejora la retención del aprendizaje y la capacidad de aplicarlo en nuevos contextos. Sin embargo, a primera vista, puede parecer contrario a la famosa "regla de las 10 000 horas", que sugiere que unas diez mil horas de práctica y repetición de una misma tarea conducen a la maestría.

Piensa en una clase típica: normalmente, un/a instructor/a va pasando de las tareas fáciles a las complicadas. El alumnado puede practicar una actividad hasta que asimila el concepto, y así se pasa al siguiente tema, cada vez más complicado.

Por el contrario, la intercalación mezcla competencias y tareas de dificultad variable en una sola sesión, en lugar de trabajar una sola antes de pasar a la siguiente. La investigación demuestra que este método hace que el cerebro recurra a conocimientos antiguos y resuelva problemas novedosos estableciendo conexiones conceptuales. Esa dificultad deseable mejora la retención de conocimientos y la capacidad de aplicarlos de forma transversal.

Por ejemplo, una clase típica de matemáticas podría estudiar las tablas de multiplicar durante una semana y luego pasar al siguiente concepto. Una clase de matemáticas en la que se emplee la intercalación podría incluir tablas de multiplicar, un problema de lógica, un proyecto práctico de geometría inicial y un repaso de restas en una misma sesión de aprendizaje. El alumnado podría esperar que las clases fueran más difíciles y el tiempo de dominio más largo, pero la aplicación a largo plazo y la retención de cada competencia pueden mejorar drásticamente.

Clase típica de matemáticas

Semana 1: Multiplicación

Semana 2: Problema de lógica

Semana 3: Geometría

Semana 4: Sustracción

Clase de matemáticas intercaladas

Day 1: Multiplicación

Problema de lógica

Geometría

Sustracción

“El aprendizaje no debe tratarse como algo puntual, sino como una experiencia que se desarrolla a lo largo del tiempo”.

— Will Holland, Presidente, Expand Interactive (Citado en SHRM)

Dificultad deseable en el trabajo

Volvamos a la situación del principio del capítulo, que incluía una presentación, un juego de roles, un cuestionario y un certificado de asistencia, y pensemos en algunas prácticas que estimulen el cerebro para mejorarlo.

- **Para emplear el aprendizaje espaciado, el primer ajuste y el más sencillo sería pasar de una sesión puntual a una experiencia de ocasiones de contacto múltiples. En lugar de un solo día de aprendizaje, se podría conectar con el alumnado antes, durante la clase, y en varios puntos de seguimiento después.**
- **Para utilizar las pruebas de aprendizaje, se puede enviar una prueba previa antes del seminario de formación y pedir a sus participantes que aprovechen los conocimientos que ya tienen, ofrecer cuestionarios a lo largo del curso y enviar actividades de seguimiento para comprobar si retienen los conceptos.**
- **Tal vez se podrían mantener las secciones de escucha pasiva, pero usando la intercalación con retos para que sus asistentes los resuelvan de formas novedosas. El curso podría hacer referencia a lecciones anteriores y pedir que sus participantes recuperen todo lo que puedan recordar y lo apliquen en un nuevo contexto. O bien, se podría aplicar una combinación de herramientas y métodos de aprendizaje para practicar una competencia.**

Así, el aprendizaje se convierte en un proceso atractivo y evolutivo que tarda algo más en asentarse, pero que crea conocimientos profundamente arraigados que perduran. En todo momento, es fundamental permitir esfuerzos productivos, afirma Rishi Sriram, profesor asociado de la Facultad de Educación de la Universidad de Baylor. En estos esfuerzos "el alumnado cometerá más errores, pero estos errores son productivos porque crean mejores rutas en sus cerebros".

Recuerda: integrar el aprendizaje en el flujo natural de la jornada laboral (con múltiples ocasiones de contacto y aprovechando al máximo la tecnología del lugar de trabajo) es clave para potenciar la retención de conocimientos. Las herramientas de desarrollo de cursos online desempeñan un papel fundamental en este tipo de aprendizaje, porque permiten flexibilidad y capacidad de respuesta para adaptarse a las necesidades de cada estudiante.

Las herramientas de autoría permiten a quienes instruyen actuar con rapidez para crear pruebas de memoria breves e impactantes, bloques de microlearning y situaciones que puedan integrarse en los flujos de trabajo diarios. Cada contacto con el aprendizaje ofrece la oportunidad de afrontar "dificultades deseables" novedosas y estimulantes, que construyen un ciclo continuo de reaprendizaje y, por tanto, de retención del material del curso.



Capítulo 3

Formando con el ROI en mente

Error n.º 2: Trofeos de participación

Con unos presupuestos más ajustados que nunca, es fundamental aprovechar al máximo cada dólar invertido en mejorar las competencias de las personas del equipo. Sin embargo, según el [LinkedIn Learning's 2022 Workplace Learning Report](#), la principal herramienta de medición que emplean las organizaciones para evaluar el impacto es el feedback cualitativo de estos equipos. Otros utilizan medidas de éxito como el número de asistentes, las horas

de formación y la realización de un modelo pasivo de contenidos/cuestionarios, donde aprobar un cuestionario dudosamente equivale a la adquisición de competencias.

Como hemos visto en el capítulo 2, cada estudiante debe tener la oportunidad de aprender, practicar los resultados deseados e incluso superar las dificultades deseables para lograr un cambio de comportamiento que se mantenga.



Supongamos que un minorista invita a diez directivos regionales de ventas a un taller de atención al cliente con un reputado experto del sector. La empresa justifica el gasto suponiendo que estos cargos directivos transmitirán esos conocimientos a la siguiente línea de cargo. Los costes del evento incluyen los honorarios de ponentes, el transporte, los refrescos y una noche de hotel para cada asistente, lo que supone un total de 15 000 USD o 1 500 USD por participante.

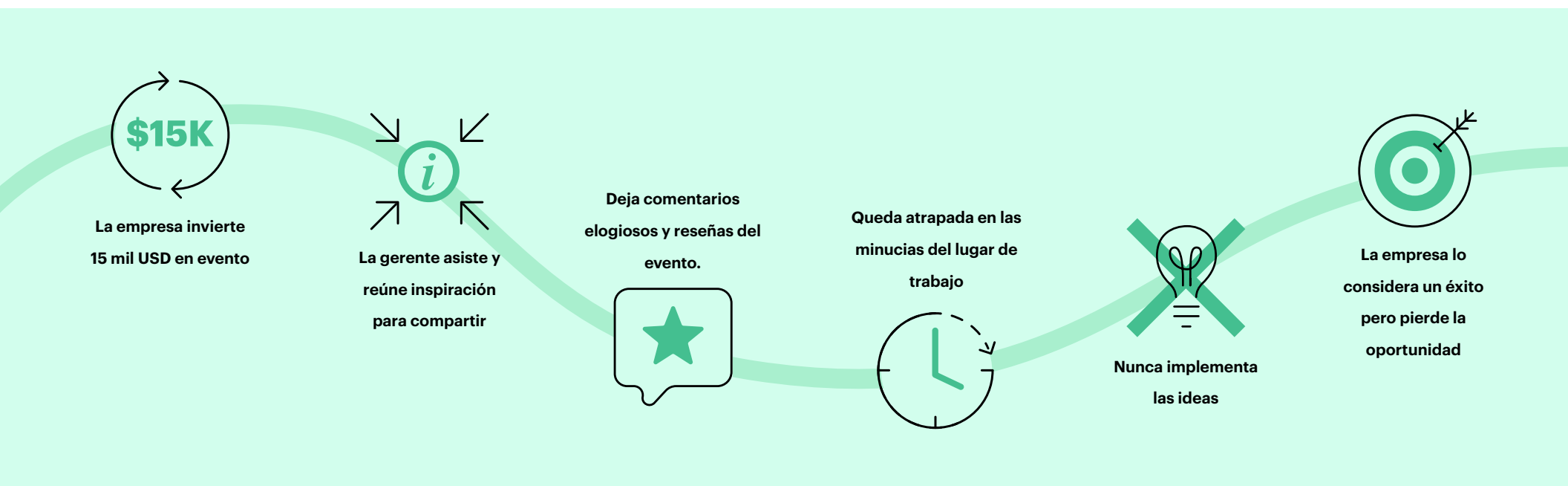
La región que lleva Mónica presenta un margen de crecimiento, así que se siente motivada a asistir. Toma abundantes notas durante la emocionante presentación del ponente, participa en los debates en grupo y rellena una brillante encuesta de satisfacción tras la sesión. Está encantada de volver y compartir nuevas ideas con su equipo. Sin embargo, cuando llega a la tienda,

una asociada necesita que le echen una mano con una devolución complicada. Después, un subdirector le pide que apruebe la programación del mes siguiente. El gestor de existencias le da malas noticias sobre un envío previsto. Al final del día, el entusiasmo de compartir sus nuevos conocimientos se ha desvanecido. Al final de la semana, no ha encontrado un hueco en su agenda para enseñar a su equipo los nuevos conceptos. A finales de mes, abre sus notas y no recuerda bien lo que significaban. Muy a su pesar, archiva el cuaderno y sigue adelante.

En la práctica, está claro que la experiencia de Mónica no ha dado en el blanco. Pero sobre el papel, muchas empresas la considerarían una historia de éxito. Después de todo, participó con entusiasmo en el curso de formación. El ponente obtuvo 5 estrellas de 5 en todas las encuestas. No obstante, Mónica y su plantilla no consiguieron poner en

práctica lo aprendido. ¿Qué ha fallado?

La empresa invirtió en un ponente experto e invitó a participar a líderes de la empresa. A su vez, sus asistentes dijeron que la experiencia había sido informativa y atractiva. Aunque no hay nada malo en una buena presentación o en las puntuaciones de satisfacción de sus asistentes, este planteamiento no tiene en cuenta la otra mitad de la ecuación. Lo que Mónica experimentó fue como entregar trofeos de participación deportiva solo por presentarse a un gran partido. El problema es la forma en que la organización mide el éxito. Se consideraba que la satisfacción de sus asistentes era una señal de éxito, pero la participación entusiasta en un programa de formación puntual no proporcionará un aprendizaje duradero, ni se traducirá automáticamente en la aplicación de competencias o en un retorno de la inversión.



Hecho a medida

Podemos suponer que la empresa de Mónica pensó que el curso sobre atención al cliente beneficiaría a su cuenta de resultados, pues de lo contrario no habrían dedicado tiempo, dinero y esfuerzo a ofrecer esa formación. Pero, ¿y si, a la hora de plantearse el evento, la empresa de Mónica vinculara el éxito a un retorno de la inversión cuantificable?

Por ejemplo, que dirección identifique un resultado empresarial tangible de servicio al cliente en lugar de organizar un programa genérico de formación. El resultado deseado es "Proporcionar un servicio de atención al cliente que aumente el valor medio de los tickets de clientes en un 20 % el próximo trimestre". La persona que imparta la formación elaboraría todo el programa con ese objetivo en mente.

ROI \$

El instructor podría recurrir a prácticas de aprendizaje óptimas para el cerebro y diseñar una formación que respalde el resultado deseado. Podría incluir parte de la instrucción pasiva tradicional, pero también incorporar dificultades deseables como la memoria espaciada, pruebas de aprendizaje, la intercalación y el feedback. Podría utilizar cuestionarios y segmentos de microlearning para reforzar el aprendizaje a lo largo del tiempo. O podría considerar activadores con cursos de corta duración para reforzar determinados comportamientos deseados sobre el terreno, todo ello adaptado para ayudar al equipo a lograr un aumento del 20 % en el valor medio del ticket.

Todo el diseño utilizaría lo que Tom Kuhlmann, experto en Elearning, llama el modelo Tell, Show, Do (explicar, mostrar, hacer). Este enfoque orientado al cambio de comportamiento empieza por explicar a las personas lo que van a aprender, mostrándoles cómo utilizar aplicaciones y procesos del mundo real, y ofreciéndoles orientación para obtener información cuando la necesiten. Por último, el alumnado intenta ejecutar la habilidad por su cuenta. Pueden probar la nueva competencia en diferentes contextos, recibir comentarios y hacer ajustes antes de volver a intentarlo. Cada paso se realiza con el objetivo de lograr el resultado comercial deseado, y el éxito se puede medir al detalle en dinero.

“Si el objetivo final es que el alumnado haga algo concreto (y medible), la formación debe integrar la actividad y la toma de decisiones necesarias para hacer lo que se aprende.”

— Tom Kuhlmann, Chief Learning Officer, Articulate





Ejemplo de programa de formación de Mónica

Negocio: Minorista de artículos para el hogar

Objetivo: Un servicio personalizado de atención al cliente que aumente en un 20 % el valor medio de los tickets con respecto al total del segundo trimestre del año pasado.

“ Los puestos de liderazgo deben tratar la cualificación como una inversión empresarial: un activo que ayudará a producir beneficios a lo largo de varios años, con unos KPI de negocio, personas y aprendizaje claramente definidos como punto de partida para el diseño del programa”.

— Fuente: [HBR](#)

○ Preparación previa a la formación

- Test online previo: ¿Cuáles son las tres habilidades de atención al cliente más importantes para aumentar las ventas?
- Microlearning online antes de la formación: ¿Qué quiere realmente tu cliente?
- Ejercicio de redacción antes de la formación: Identifica dos barreras de venta tangibles para personal de primera línea.

○ Jornada de formación

- Revisión del test previo y ronda de feedback
- Ponente: Las 3 habilidades más importantes para aumentar ventas
- Taller en grupo: Eliminar barreras para los comerciales
- A través de los ojos de cliente: Evaluar imágenes de compradores secretos y crear oportunidades de venta conjuntas
- Sesión de acción: Crear un plan de 5 pasos
- Revisión posterior a la sesión: Prueba de recuerdo
- Enseñarlo de nuevo: 15 minutos de "momentos de descubrimiento" en una sesión de enseñar para aprender (teach-to-learn)

○ Semana 1 después de la formación: reunión de todo el equipo de la tienda

- Enseñar al personal de primera línea lo que se ha aprendido
- Tareas y plazos de microlearning online para personal de primera línea
- Anotar los valores de referencia y el objetivo: aumento del 20 % del ticket promedio
- Establecer una cadencia de informes y revisiones con el equipo

○ Semana 2 después de la formación: aprendizaje continuo y registro

- El ponente realiza una prueba de práctica online que incluya una nueva oportunidad de venta adicional (derivación a más formación o a la prueba final).
- Check-in de 10 minutos ponente/participante

○ Semana 3 después de la formación: resolución de problemas

- El ponente entrega un cuestionario de resolución de problemas para dirección y personal de primera línea basado en los obstáculos identificados en el check-in.

○ Semana 4 después de la formación: revisar y ajustar

- El ponente imparte microlecciones de 3-5 minutos para que el personal de primera línea repase los conceptos básicos en la sala de ventas con sus clientes
- Revisión de las ventas de tickets promedio y ajuste de las tácticas según sea necesario.

Una cadencia de formación personalizada para el cerebro, al servicio de los objetivos empresariales, requiere inversión y tiempo. Pero recuerda que este programa está vinculado a objetivos empresariales claros, lo que permite medir el rendimiento de la inversión. Si Mónica y su equipo pueden aumentar la venta media de tickets en un 20 % con respecto al mismo trimestre del año anterior, será sencillo asignar esa cifra de ROI.

Conclusión

Conclusión

Sabemos desde hace décadas que la brecha de competencias ha cobrado fuerza, un efecto amplificado aún más por la pandemia. Para cubrir esta brecha, las empresas han realizado grandes inversiones, que el año pasado superaron por primera vez los 100 mil millones de dólares americanos. Pero esa inversión cae en saco roto si optamos por una formación pasiva y puntual, esperando que algo quede.

A medida que líderes empresariales siguen buscando formas de cubrir eficazmente la costosa carencia de competencias, los equipos de Formación y Desarrollo deben asumir un papel estratégico en el crecimiento de la organización. Utilizando métodos probados por la ciencia cognitiva y adaptados a la forma en la que el cerebro aprende, las empresas pueden adaptar la formación para optimizar la retención de conocimientos. Y es fundamental completar el programa midiendo el impacto en el rendimiento empresarial.

Las herramientas de aprendizaje online tienen la agilidad necesaria para adaptar la formación a las necesidades de la empresa y atender al alumnado en múltiples puntos de contacto a través de tácticas diversas. La formación

con microlearning, situaciones aplicables y pruebas de aprendizaje, proporciona una práctica contextual que ayuda a:

- ❑ **Recordar y retener conocimientos**
- ❑ **Redistribuir las competencias en nuevos contextos**
- ❑ **Digerir el aprendizaje en pequeños segmentos a lo largo de las tareas diarias**
- ❑ **Reforzar y desarrollar las acciones para alcanzar los objetivos empresariales**

Para cubrir la brecha de competencias, debemos actuar con rapidez y coherencia para que la formación siga siendo una prioridad. Las tácticas de aprendizaje probadas y basadas en la ciencia y los objetivos orientados al ROI inspirarán un cambio duradero y beneficioso. En definitiva, el uso de estos métodos tendrá el impacto final previsto de esa inversión de 100 mil millones de dólares.



Las herramientas de autor de Articulate permiten a una organización crear una formación flexible y personalizada para cualquier necesidad de Elearning, de modo que puedas mantener la agilidad y crecer de forma eficiente en el mundo laboral del futuro.

Contáctanos en articulate@actuasolutions.com para explorar la implementación de herramientas online que ayuden a tu equipo a retener los nuevos conocimientos, alcanzar los objetivos empresariales y aumentar el ROI de la formación.

Contacta con tu partner de Articulate

Actua Solutions

Avenida Diagonal 630, 5-3,
08017, Barcelona, España.

comercial@actuasolutions.com

+ 34 93 200 47 37

www.actuasolutions.com