



**Al contrario de lo que se podría pensar, lo que la digitalización nos permite es reducir la brecha entre los perfiles analógicos y digitales, aprovechando lo mejor de cada parte, y haciendo de la inteligencia colectiva la ventaja competitiva de las compañías, con un conocimiento y desarrollo de habilidades accesible a todo el mundo con independencia de la posición que se ocupe y la experiencia demostrada •**

## El imperativo de “reciclaje inclusivo” del aprendizaje

MARÍA PADILLA

Consultora de PeopleMatters.

CAMILLA HILLIER-FRY

Socia de PeopleMatters.

Según un reciente estudio<sup>1</sup>, en 2030 la demanda de profesionales cualificados superará considerablemente la oferta, generándose un escenario de escasez de talento global de más de 85,2 millones de personas para afrontar la Cuarta Revolución Industrial, con un coste estimado para la economía global de 8,452 billones de dólares si no se toman las medidas adecuadas para afrontar este problema. La buena noticia es que el ser humano no se ve sumido en la obsolescencia progra-

mada como las máquinas, sino que cuenta con recursos para adaptarse, y las compañías son conscientes de ello. Según el último informe de World Economic Forum, existe un imperativo de “reciclaje” en el que al menos un 54% de los profesionales requerirán un desarrollo significativo en la mejora y adaptación de sus habilidades, identificando su capacitación como una inversión, no como un pasivo<sup>2</sup>.

Por tanto, la creciente necesidad de nuevas habilidades, unida a la escasez

de talento y de nuevos perfiles, hacen que la gestión del talento y las iniciativas de reciclaje sean una prioridad para muchos líderes de RRHH. De hecho, para un 80% de los directivos de Recursos Humanos de las empresas del IBEX 35, es clave asegurar la atracción y retención de personal clave, así como mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales, además de asegurar su motivación y el compromiso (93%)<sup>3</sup>.

En este punto, no se debe pensar sólo en millennials y generaciones venideras, sino en el aprovechamiento de sinergias del talento existente en las compañías, conjugando el know-how de los perfiles seniors con la visión digital de las nuevas generaciones.

Para facilitar ese aprovechamiento del valor que aportan los diferentes perfiles de talento, hay que buscar apoyos en las nuevas formas de trabajar, los patrones de trabajo flexible, así como en los equipos globales y multigeneracionales, que invitan a nuevos modelos de desarrollo.

Este escenario requiere que las compañías se actualicen aprovechando la tecnología, y que fomenten que las

personas sean más autónomas a la hora reciclarse, generando un conocimiento colectivo a través de ecosistemas de aprendizaje que impulsen una cultura de desarrollo constante, social y colaborativo, así como experiencial.

Estos ecosistemas de aprendizaje pueden definirse como “el fortalecimiento de la eficacia individual y organizativa conectada a la gente, y apoyándolos con una amplia gama de contenido, procesos y tecnologías para impulsar el rendimiento”<sup>4</sup>.

Entre sus claves están el centrarse en la iniciativa y proactividad de los profesionales en el aprendizaje propio y de los demás, y no en la formación tradicionalmente impartida por las compañías, más reactiva. Ponen el foco en las personas y no en las disciplinas, dando importancia al aprendizaje autónomo y a la práctica del “aprender a aprender”, resaltando la ubicuidad del aprendizaje, en cualquier momento y lugar, según las necesidades de las personas, y con especial importancia de la innovación y variedad metodológica, para hacerlo más adaptativo a los requerimientos de cada individuo y colectivo.

Llegados a este punto es necesario reflexionar sobre a qué perfiles de individuos afectan estas tendencias de reciclaje y aprendizaje social. Normalmente, caemos en el error de pensar que la digitalización y las nuevas habilidades son cuestiones de millennials y nativos digitales, pero no podemos olvidar que en 2031 uno de cada cuatro habitantes en España tendrá más de 65 años<sup>5</sup>.

Al contrario de lo que se podría pensar, lo que la digitalización nos permite es reducir la brecha entre los perfiles analógicos y digitales, aprovechando lo mejor de cada parte, y haciendo de la inteligencia colectiva la ventaja competitiva de las compañías, con un conocimiento y desarrollo de habilidades accesible a todo el mundo con independencia de la posición que se ocupe y la experiencia demostrada.

Ello implica superar las barreras jerárquicas tradicionales, en las que el liderazgo era una voz de ordeno y mando, para crear ecosistemas de aprendizaje que acompañen a los ecosistemas digitales y mejoren la competitividad de los negocios.

El “conocimiento” es valioso, y debe fluir en la organización, por lo que son necesarias nuevas modalidades de aprendizaje más allá del 70-20-10, como el virtual learning, la colaboración o la cocreación, ajustados a los nuevos entornos organizativos marcados por la ubicuidad.

Estas metodologías pueden facilitar la retroalimentación entre diferentes perfiles, repercutiendo así en la inteligencia colectiva, convirtiéndose en un know-how con identidad, difícilmente replicable, dado que sólo lo aportan las personas que forman parte de cada empresa.

Según el DESI 2018, España ocupa el 14º puesto de los países de la UE en Capital Humano y entre los desafíos identificados se encuentran la inclusión digital, la reconversión

**Este escenario requiere que las compañías se actualicen aprovechando la tecnología, y que fomenten que las personas sean más autónomas a la hora reciclarse, generando un conocimiento colectivo a través de ecosistemas de aprendizaje que impulsen una cultura de desarrollo constante, social y colaborativo, así como experiencial •**



**El “conocimiento” es valioso, y debe fluir en la organización, por lo que son necesarias nuevas modalidades de aprendizaje más allá del 70-20-10, como el virtual learning, la colaboración o la cocreación, ajustados a los nuevos entornos organizativos marcados por la ubicuidad •**

profesional de los trabajadores hacia un entorno digital, y la formación en competencias digitales y de emprendimiento digital, con el objetivo de reciclar las habilidades de los profesionales para aprovechar el potencial innovador de la digitalización<sup>6</sup>.

Los seniors aportan experiencia y conocimientos de clientes, mercados y modelos de negocio, por lo que conjugar los conocimientos digitales con el know how derivado de la trayectoria en las empresas es clave para conseguir adaptar a las compañías al nuevo entorno, y, por ende, a sus profesionales, haciendo un aprovechamiento óptimo de las oportunidades y mejoras que brinda la tecnología si se sabe cómo utilizarla (millennials y nativos digitales) y dónde aplicarla (seniors).

Distintas generaciones, distintas necesidades de reciclaje, que deben buscar

acompañarse para aportar valor conjuntamente al negocio, y minimizar los riesgos de una fuerza de trabajo escasa y, a priori, sin los conocimientos y habilidades necesarios para hacer frente al desafío de la digitalización, a través de nuevos esquemas de aprendizaje social. ]

#### FOOTNOTES

1. Future of Work: The Global Talent Crunch. Korn Ferry, 2018.
2. The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum.
3. ICH. 3º Trimestre 2018. PeopleMatters.
4. Rosenberg, M.J. y Foreman, 2014.
5. Los trabajadores seniors en la empresa española: realidades y retos. Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional. IE 2018.
6. The Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission, 2018.



TALENTO PARA  
LA ERA DIGITAL