

Tendencias y Prioridades en A&D en Iberoamérica

Informe sobre investigación de campo realizada entre los días 2 de enero y 5 de abril de **2024**.

FiAD[®] **2024**
Foro de Innovación para el Aprendizaje y el Desarrollo

Patrocinan esta investigación



Es abrumadora la dinámica de los contextos actuales, en el mundo y particularmente en nuestra región. Esto particularmente en el ámbito del desarrollo del talento enfrenta a los profesionales a desafíos significativos. Esta investigación de campo, en su segunda edición, acerca al ecosistema de Aprendizaje & Desarrollo de Iberoamérica información valiosa para la toma de decisiones.

Aquí presentamos la segunda edición de una investigación de campo en la que se indagó sobre las prioridades de los ejecutivos abocados a desplegar estrategias y acciones de HR y A&D en organizaciones de Iberoamérica.

Los objetivos que nos planteamos fueron:

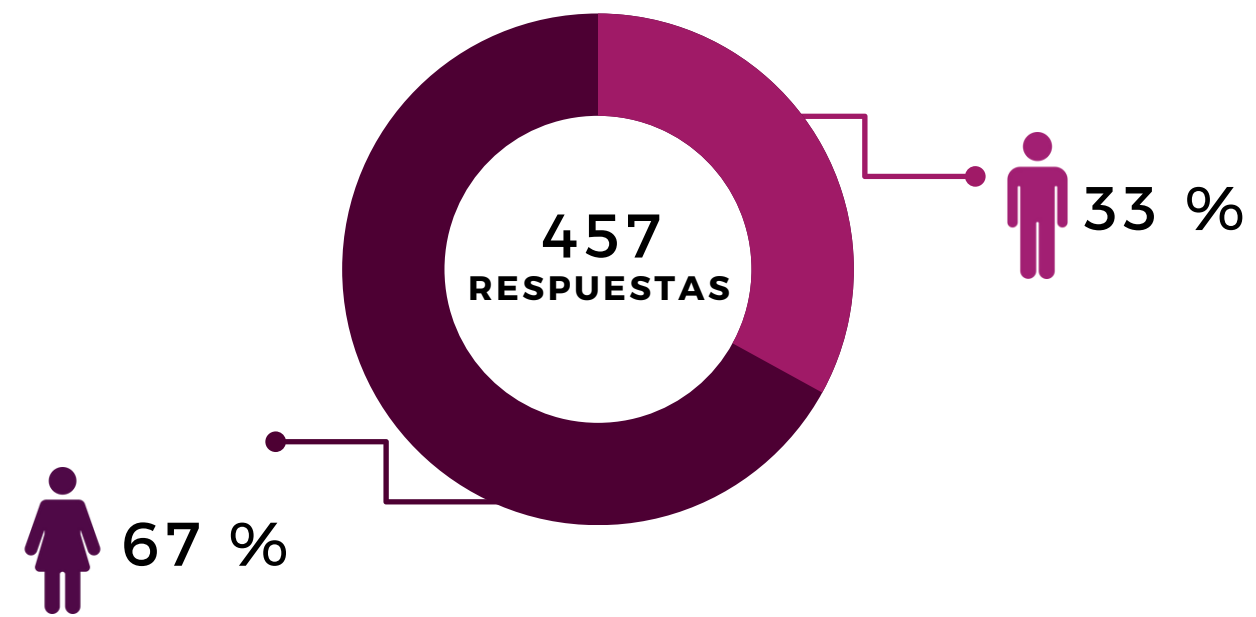
- Reconocer las prioridades de la agenda de A&D en organizaciones de Iberoamérica.
- Describir los desafíos estratégicos de A&D.
- Conocer las soluciones tecnológicas que se utilizan para A&D.
- Identificar procesos de gestión del aprendizaje y la capacitación.
- Explorar e indentificar patrones o características según tamaño de la organización.

El estudio se implementó a través de una encuesta en línea distribuida entre los días 2 de enero y 5 de abril de 2024.

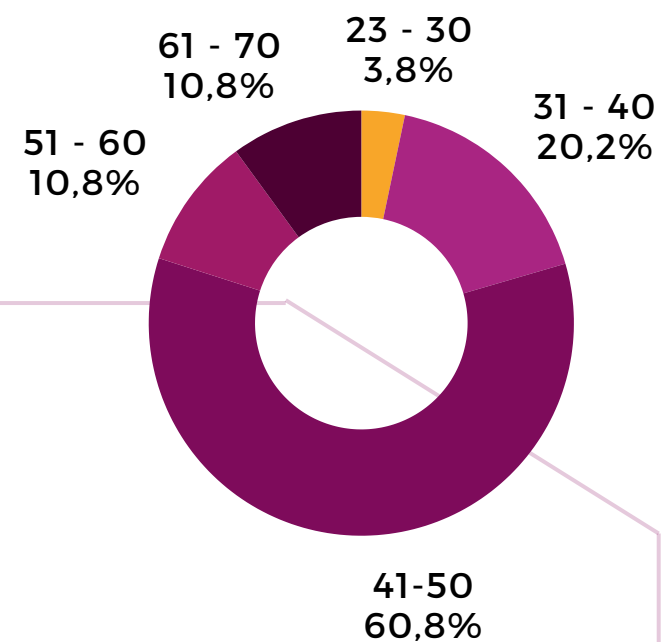
El cuestionario fue completado por responsables de RRHH y Aprendizaje de organizaciones públicas y privadas de diversos países de Iberoamérica. La difusión del cuestionario se realizó a través de asociaciones de profesionales de RRHH y Aprendizaje, en redes sociales y entre asistentes de diversas ediciones de FiAD.

Este estudio pudo realizarse gracias al asesoramiento y colaboración del Advisory Board de FiAD, de profesores de la Universidad Blas Pascal, de asociaciones de profesionales de RRHH y de los siguientes sponsors: Ispring, LinkedIn Learning, TEC de Monterrey, Speexx y Universidad Blas Pascal.

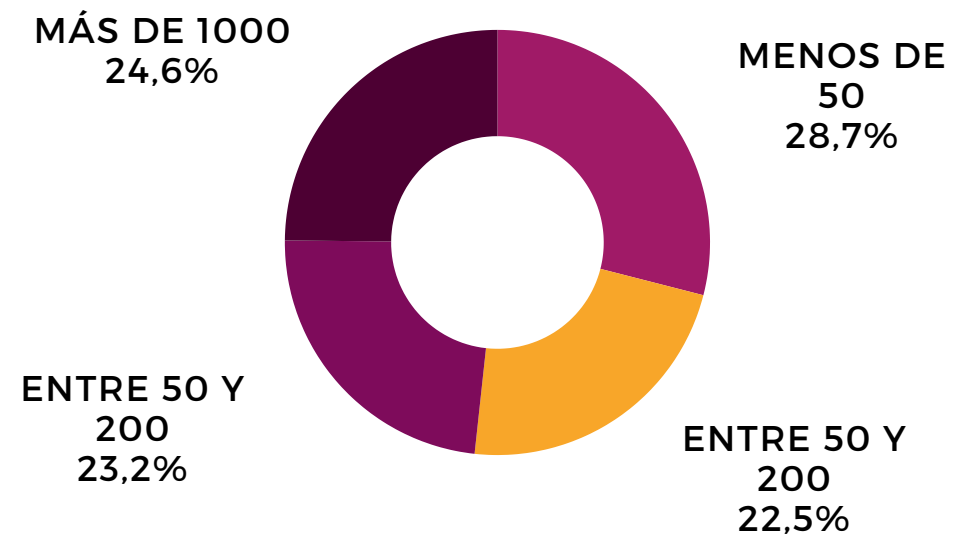
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA



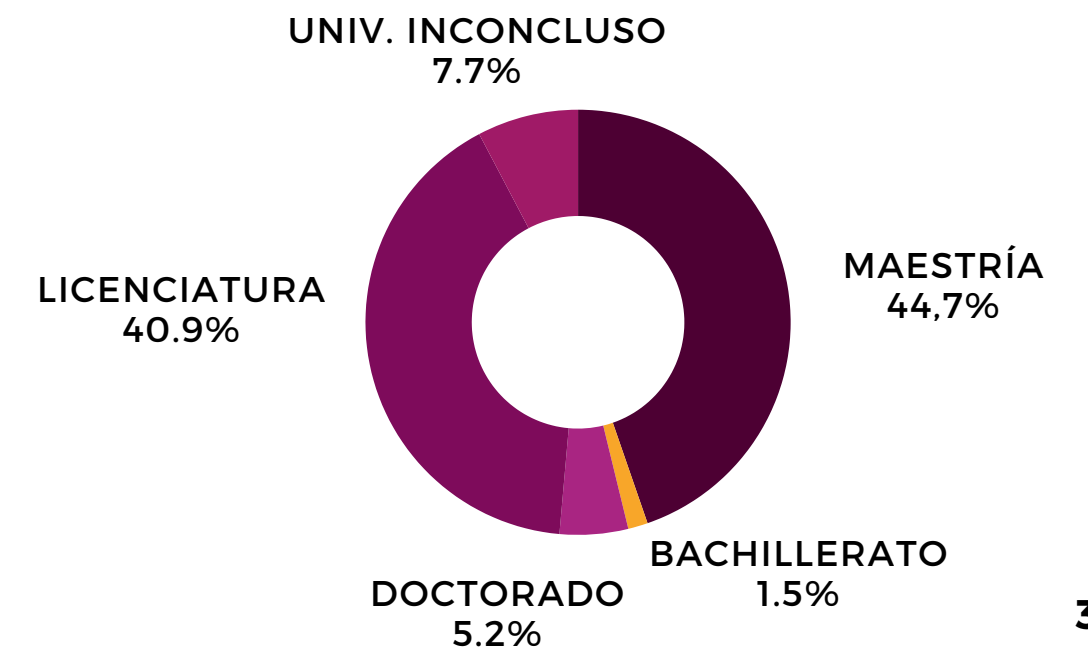
EDADES
(EDAD PROMEDIO 45 AÑOS)



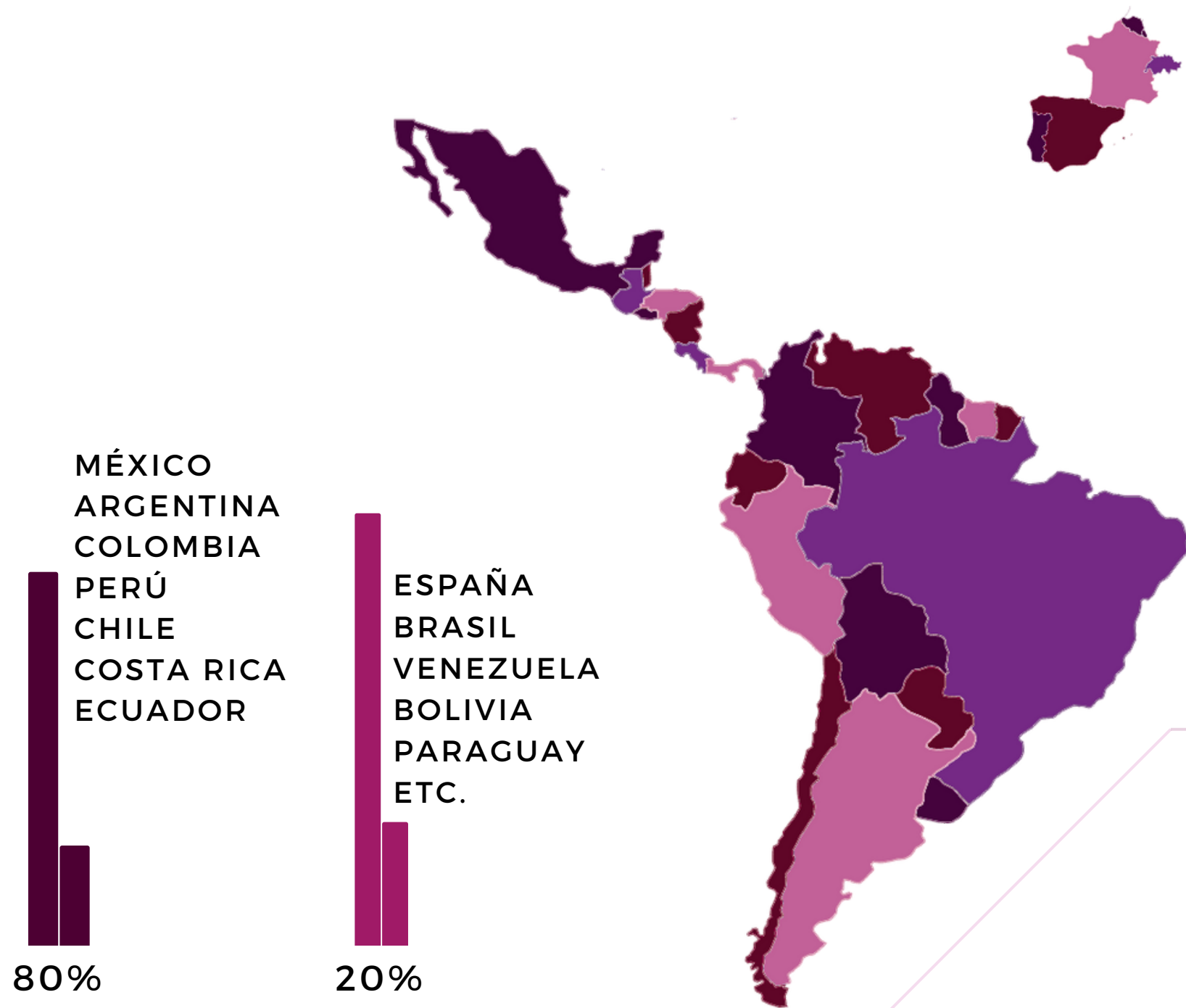
CANTIDAD DE COLABORADORES DE LAS ORGANIZACIONES



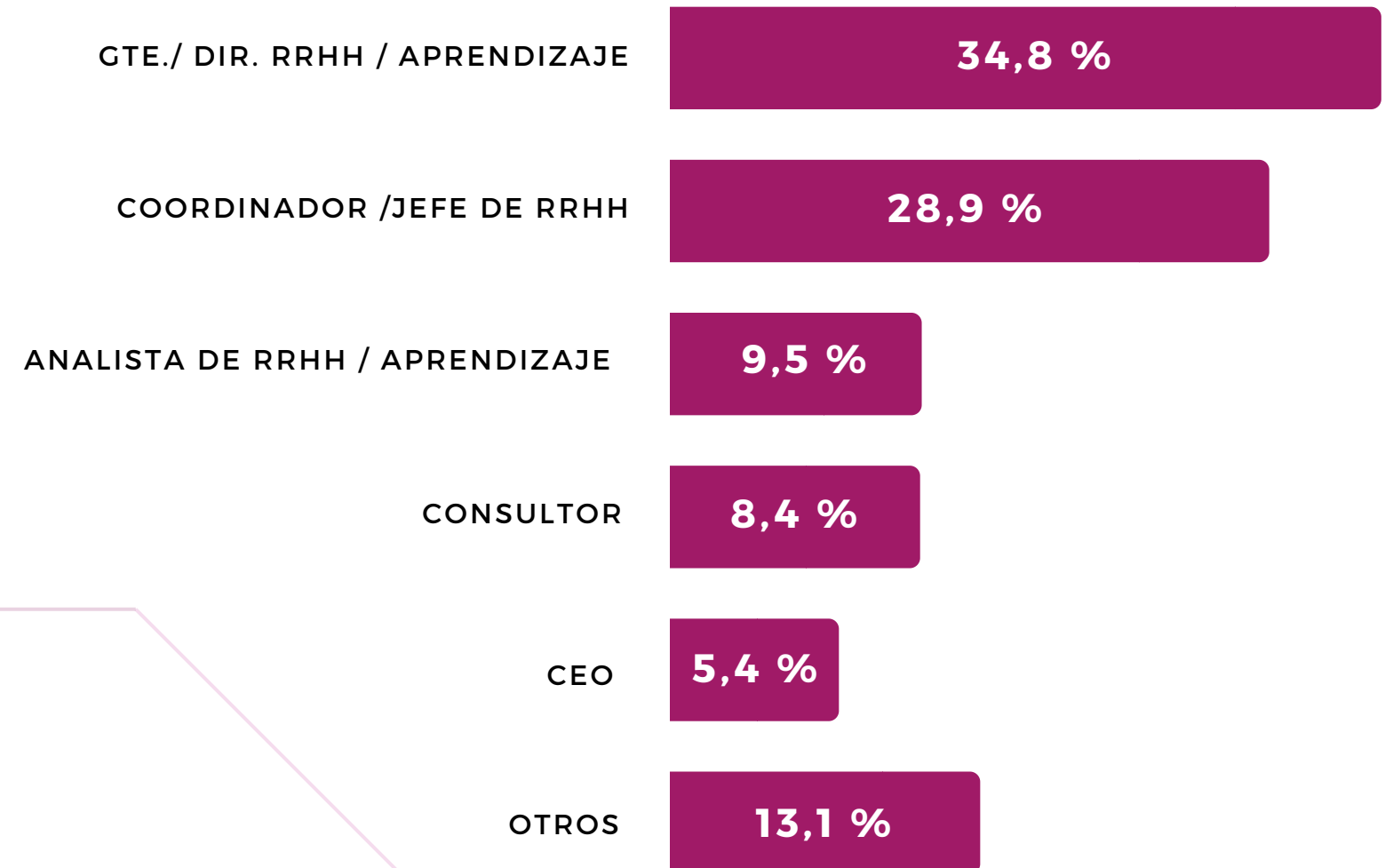
NIVEL EDUCATIVO MÁXIMO



CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA



CARGOS



El cuestionario tuvo inicialmente una sola pregunta completamente abierta, para que los ejecutivos de RRHH y Aprendizaje desplegaran con total libertad una respuesta a la siguiente pregunta: **¿CUÁL ES EL DESAFÍO MÁS GRANDE DE APRENDIZAJE & DESARROLLO PARA TU ORGANIZACIÓN EN EL AÑO 2024?**

En la nube de palabras se plasman las dimensiones más mencionadas como prioritarias. El tamaño de cada palabra es una representación de la frecuencia de mención que tuvieron estas variables.

Observamos que el desarrollo del liderazgo es un clásico con total vigencia en la actualidad. La palabra “cobertura” tiene que ver con la necesidad de llegar a más cantidad de colaboradores con las políticas y acciones de formación corporativa. Upskilling y Reskilling claramente representan dos estrategias muy utilizadas.

En 2024 no podía faltar la Inteligencia Artificial. Junto con la prioridad de fortalecer la dimensión de innovación y las digital skills, son tres dimensiones mencionadas en búsqueda de efectividad, eficiencia y escalamiento de los desafíos organizacionales. Prioridades en formación basada en modelo de competencias, el énfasis en el aprendizaje permanente (lifelong learning), la cultura de aprendizaje y la gestión del conocimiento también han sido muy mencionados.

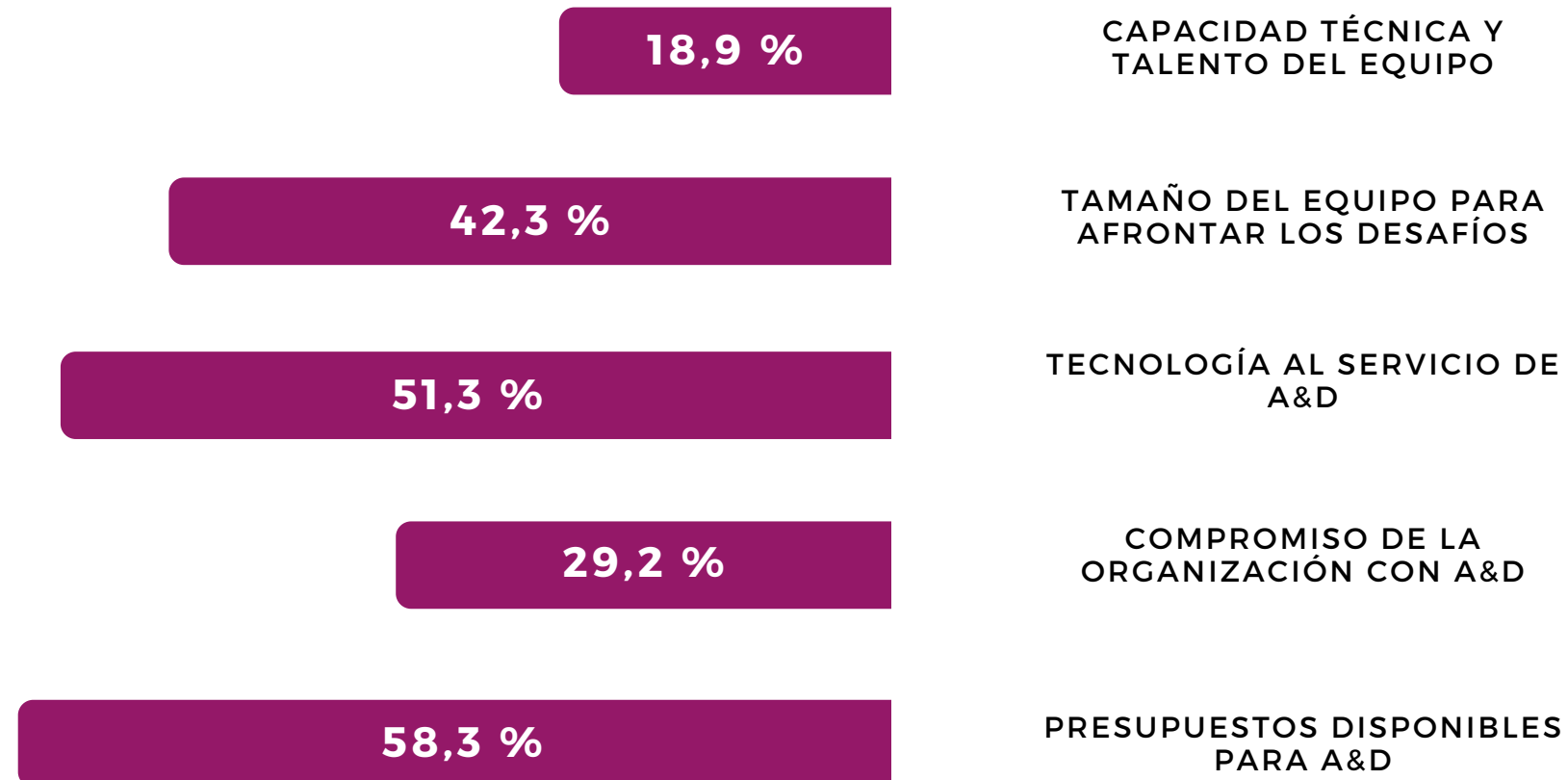
En cuestiones más instrumentales, la necesidad de medición del impacto de la formación, aplicación de nuevas metodologías en los programas impartidos, la búsqueda de personalización de la oferta formativa, así como la disponibilidad de tiempo de los colaboradores tendrán protagonismo en 2024.



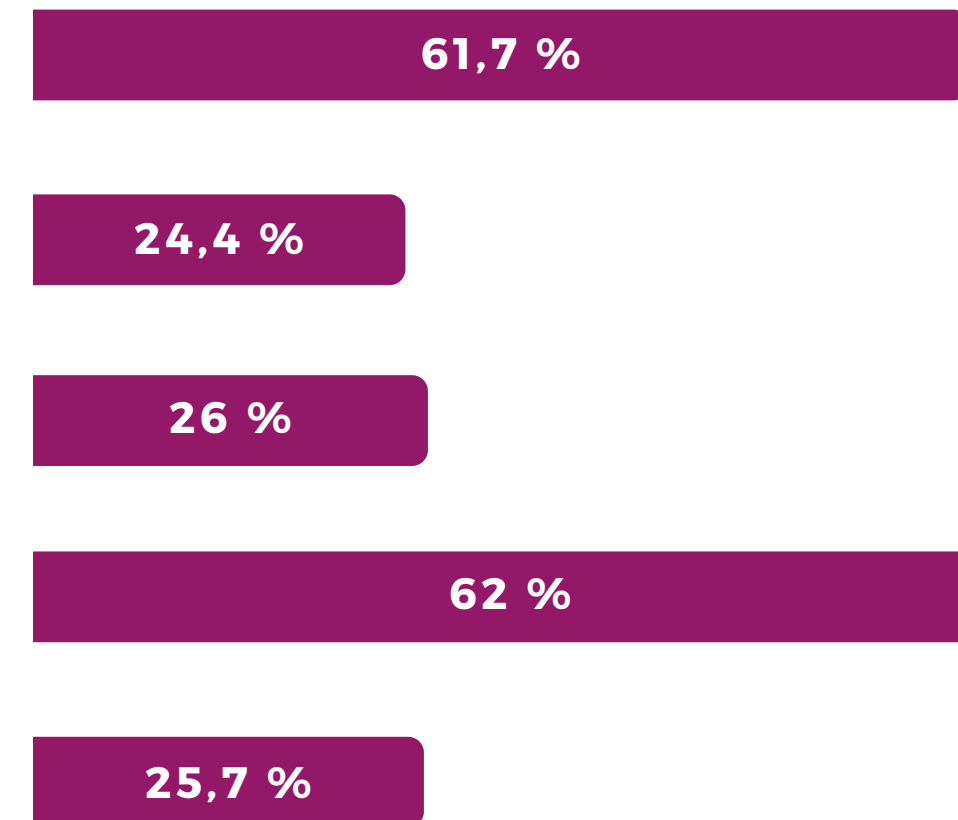
El patrón de respuestas es idéntico al de 2023, siendo la tecnología y los presupuestos las mayores debilidades, seguidos por el tamaño del equipo de RRHH/Aprendizaje para afrontar los desafíos. Las dos primeras debilidades, obviamente muy relacionadas entre sí, ya que la tecnología se afronta con recursos presupuestarios. Estas dos y el tamaño de los equipos, son problemáticas planteadas por igual tanto en las empresas pequeñas, las medianas y las grandes. Un solo leve acento mayor en los aspectos presupuestarios en las pequeñas y medianas.

En relación a las fortalezas declaradas, 6 de cada 10 encuestados remarcó que las capacidades técnicas y el talento de sus equipos son las mayores fortalezas, seguida del compromiso de la organización con el A&D.

MAYORES DEBILIDADES



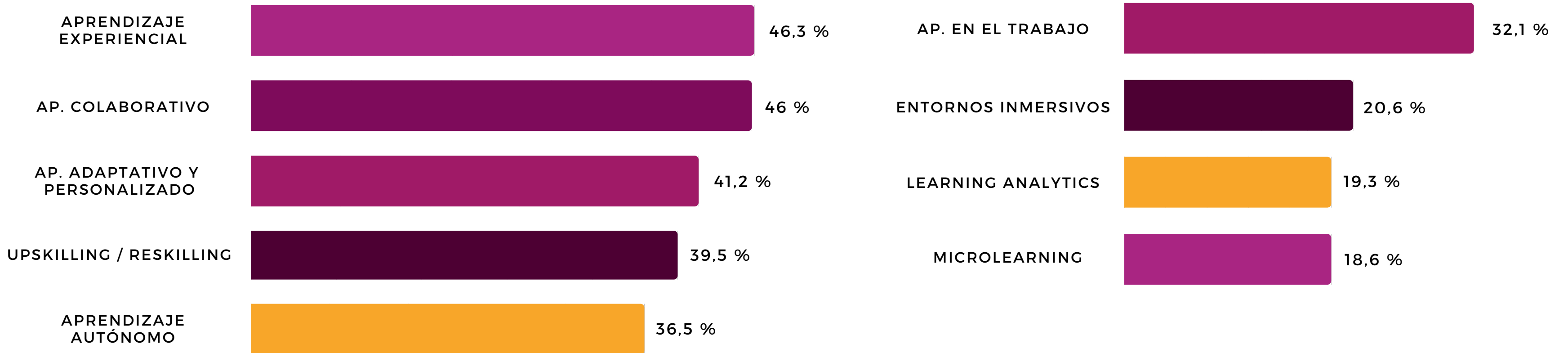
MAYORES FORTALEZAS





En marzo de 2022 FiAD organizó un taller híbrido donde 100 ejecutivos de RRHH y Aprendizaje participaron en 10 ciudades de Iberoamérica. Allí trabajaron en definir las tres prioridades para ese año. En las preferencias más votadas quedaron: Upskilling & Reskilling, Aprendizaje Autónomo y Aprendizaje Colaborativo y Social.

La elección para 2024 mantiene en el tope de prioridad al Aprendizaje Colaborativo y Social, pero Upskilling & Reskilling desciende en las prioridades. El Aprendizaje Experiencial es mencionado como la estrategia más requerida para 2024.

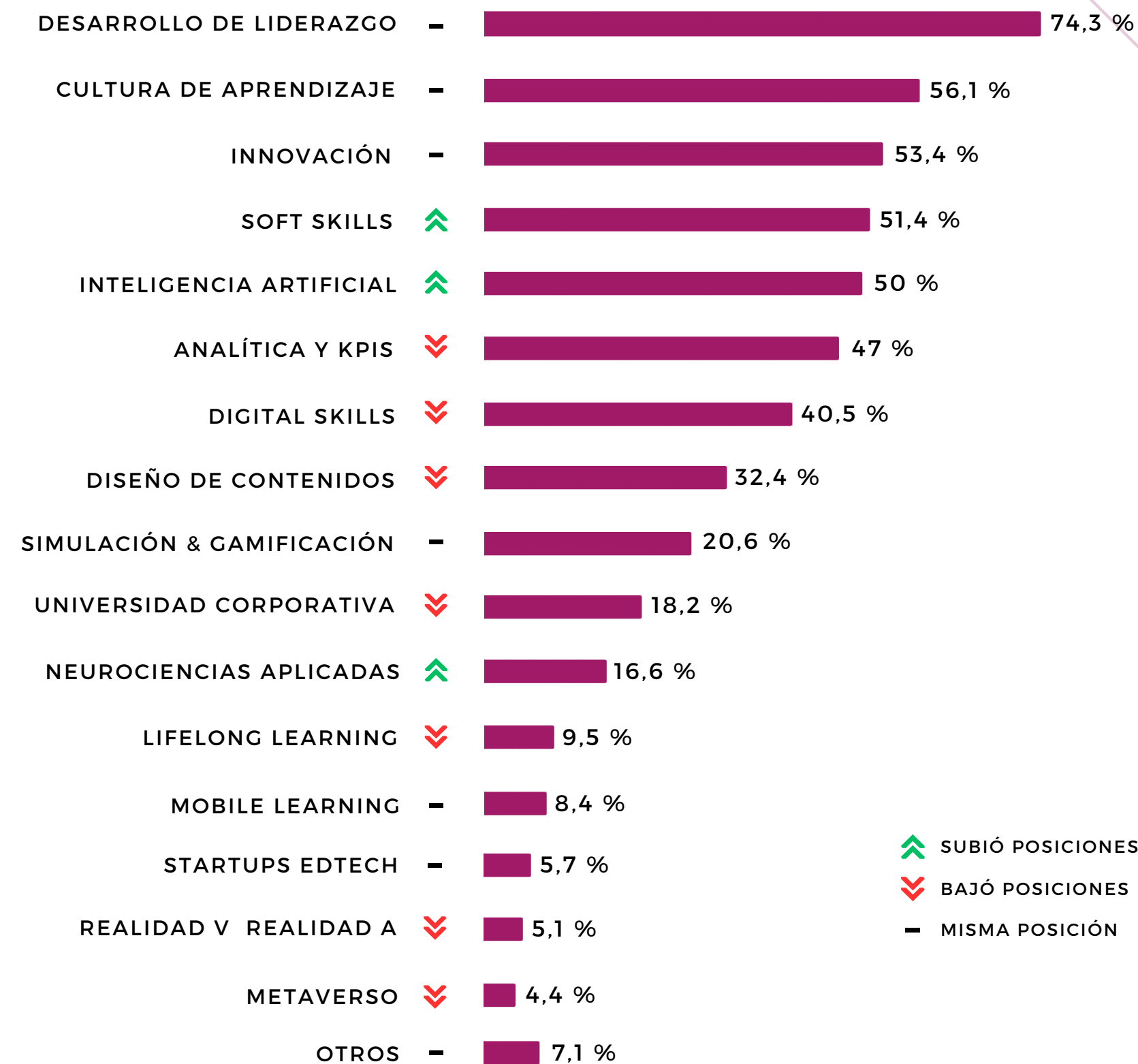


Preguntamos cuáles son los temas de mayor interés para 2024. Los encuestados debían marcar cinco temáticas de máximo interés y prioridad. Como vemos, el ranking sitúa al desarrollo del liderazgo como el más importante. Siete de cada diez ejecutivos tienen como prioridad en 2024 esta variable. El **liderazgo** es un clásico en las organizaciones que pareciera mantenerse vigente. Un hallazgo importante es que independientemente del tamaño de la compañía, ya sean pequeñas, medianas o grandes, en todos los segmentos es el tema más prioritario.

El top tres se completa con el interés en crear una **cultura de aprendizaje** en la organización y trabajar los aspectos de **innovación**. Una curiosidad importante es que es el mismo top 3 que en la edición 2023 de este estudio.

Luego del pelotón que mencionamos podemos observar el equilibrio entre variables soft y hard de aprendizaje. El kit de habilidades blandas tienen mucha importancia en 2024, incluso ascendiendo un lugar en el ranking versus el año 2023. Y en materia de tecnología la Inteligencia Artificial ascendió desde el 10° lugar en 2023 la 5° prioridad más elegida en 2024. Una interpretación podría ser que durante 2023 muchos identificaron que la IA era importante, en 2024 pareciera que hay que tomar cartas en el asunto.

POSICIONES EN EL RANKING EN RELACIÓN AL AÑO 2023



SUBIÓ POSICIONES
 BAJÓ POSICIONES
 MISMA POSICIÓN

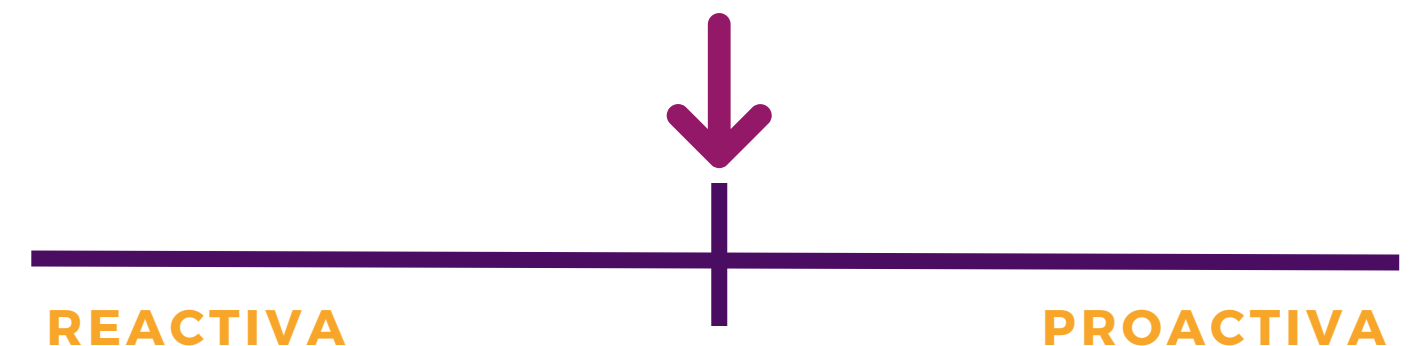
Ante la pregunta de **cómo definiría la política de aprendizaje y capacitación en su empresa/organización en relación a la proactividad**, en un rango de -5 para completamente reactiva y +5 totalmente proactiva, el resultado promedio se situó en rango positivo (proactiva), con 0,1.

Podríamos concluir que, si bien el dato es positivo, y considerando que el promedio no es la medida más adecuada para estas ocasiones, sin dudas, hay un gran campo de oportunidad para que las áreas de RRHH/Aprendizaje se integren a las mesas de conducción de la organización, para captar de primera mano los requerimientos y poder dar respuesta de manera anticipada y con enfoque estratégico.



Proactiva: se anticipa a los cambios. Se participa en las definiciones estratégicas y esto permite realizar capacitaciones a la medida de los cambios del entorno y de la estrategia organizacional.

Reactiva: se generan programas y planes de corto plazo (dentro del año) a partir de requerimientos de las diversas áreas/gerencias.





Nos pareció interesante indagar sobre el **destino de las inversiones** en capacitación y cuál es el orden de prioridad en cuanto a lo buscado como resultado. Los participantes en la encuesta debieron ordenar las siguientes variables de 1 a 6, siendo 1 el objetivo de más importancia y 6 el menos prioritario.

A continuación, se presenta el promedio del orden de cada variable y algunos datos particulares. Así, observamos que elevar el grado de formación general de los colaboradores da como promedio el número más cercano a 1 de la serie, el 40% de los encuestados le dio orden de 1 o 2 a este objetivo. Desarrollar polivalencia en el puesto de trabajo fue considerado un objetivo prioritario para el 34,6% de la muestra. Y la incorporación del aprendizaje a la cultura de la organización fue distinguido como prioritario para el 35,4%.

Las transformaciones organizacionales impulsadas desde procesos de aprendizaje, ya sea a nivel cultural, cambios técnicos u organizacionales son los siguientes objetivos que en promedio se ubican en 3,5, 3,6 y 3,8 en la escala de 1 a 6.



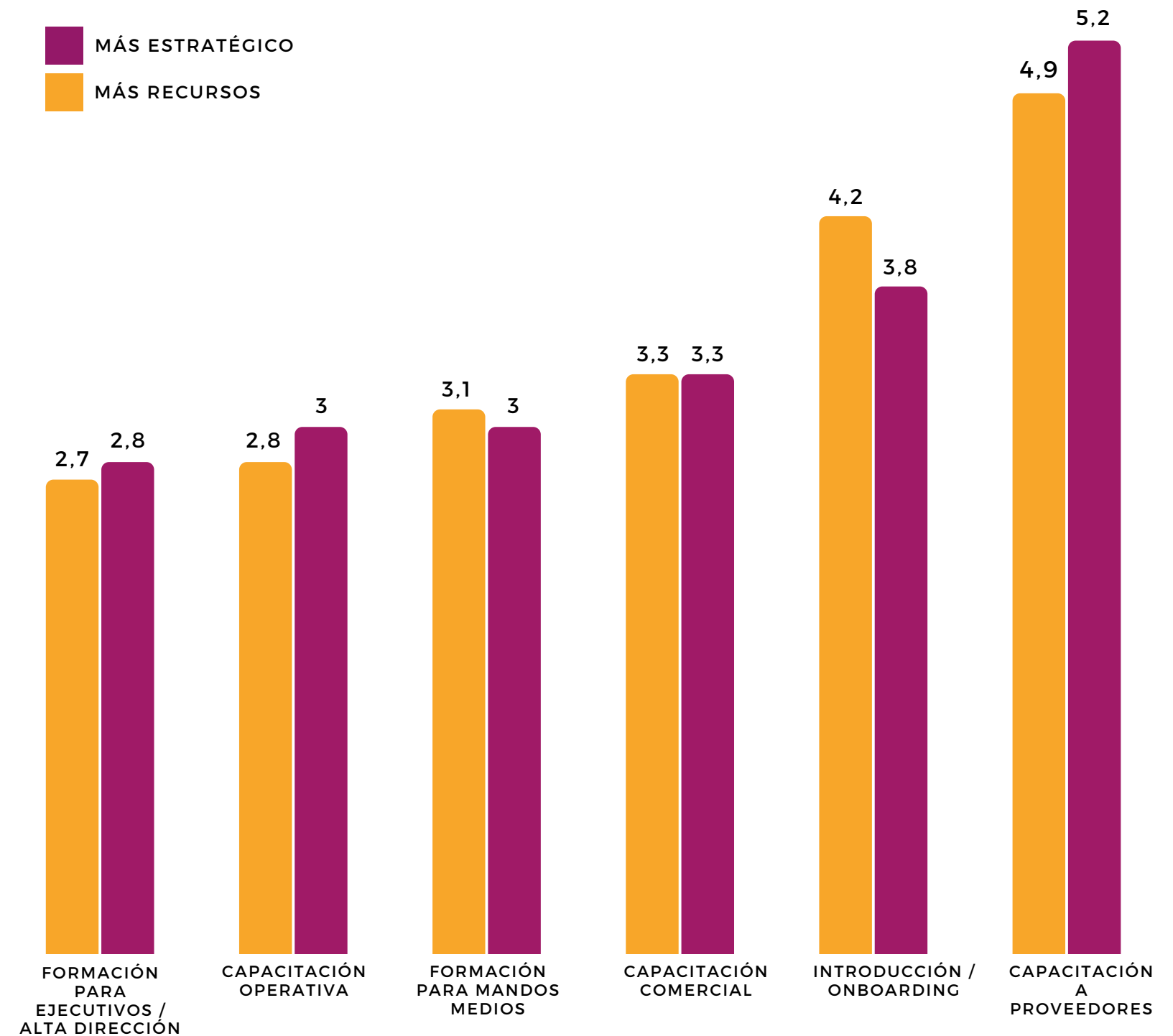
En relación al destino de las políticas de aprendizaje / capacitación, indagamos sobre diversos segmentos de destinatarios. Se realizó una doble pregunta, donde los encuestados respondieron cuáles temas/públicos son más críticos para lograr los objetivos estratégicos de la organización y cuáles demandan más recursos.

Tuvieron que colocar de 1 a 6 un indicador, considerando que 1 es lo más estratégico y lo que demanda más recursos, y 6 lo menos estratégico y que demanda menos recursos.

Entonces los números más cercanos a 1 significan que son más estratégicos y costosos que aquellos más cercanos a 6.

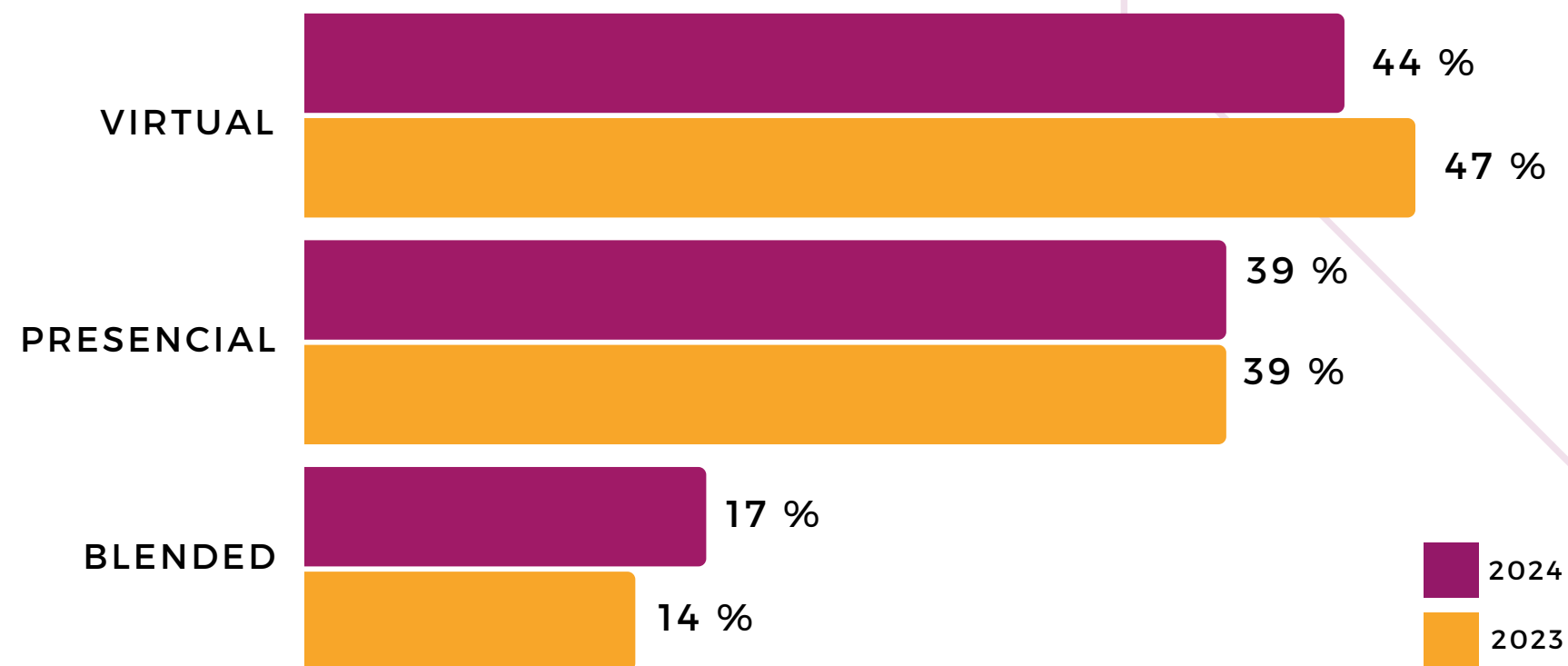
El ranking es muy similar al obtenido en 2023. Este año, entre los tres públicos más estratégicos el que encabeza la lista son **los ejecutivos y la alta dirección**, seguidos por **mandos medios y operativos**. Igualmente estos tres segmentos son los que más recursos de la organización requieren en materia de aprendizaje.

La capacitación a proveedores es lo menos estratégico de acuerdo a esta muestra, seguido por el onboarding y la capacitación comercial. Coincidentemente, también demandan menos recursos que los tres públicos más estratégicos.

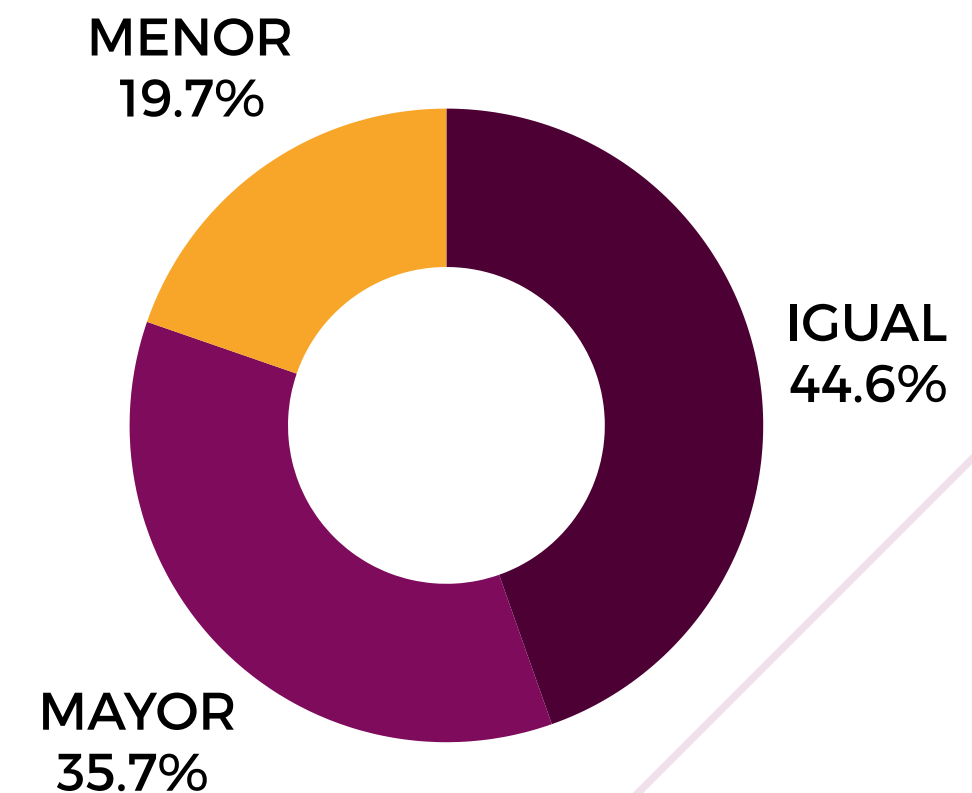


Post pandemia, en el informe que realizamos en 2023 detectamos una intención para ese año de aumentar los programas presenciales. Vemos en la gráfica que la expectativa para el año 2024 es mantener la proporción de modalidad presencial que se realizó en 2023. Esta modalidad ha crecido en 10% en relación al 2022.

En cuanto a modalidades virtuales y blended no se esperan cambios significativos en relación al año 2023.

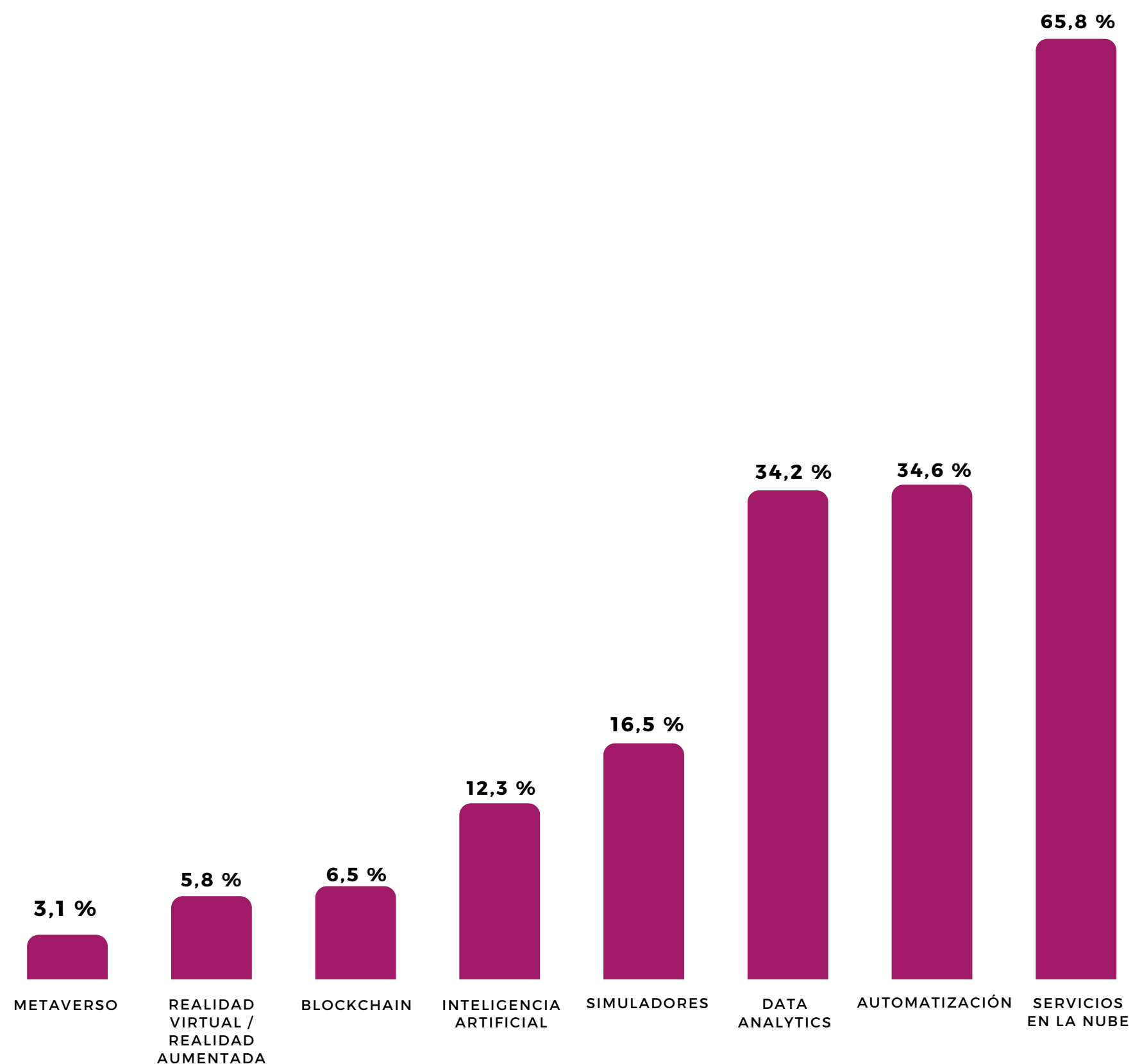


Sobre la disponibilidad presupuestaria para 2024 en relación al año 2023, un 43.4 % de la muestra proyecta contar con los mismos recursos presupuestarios, un 20 % afirmar expectativas de recortes presupuestarios y 36.6 % crecerá en relación a la dotación presupuestaria del año 2023.



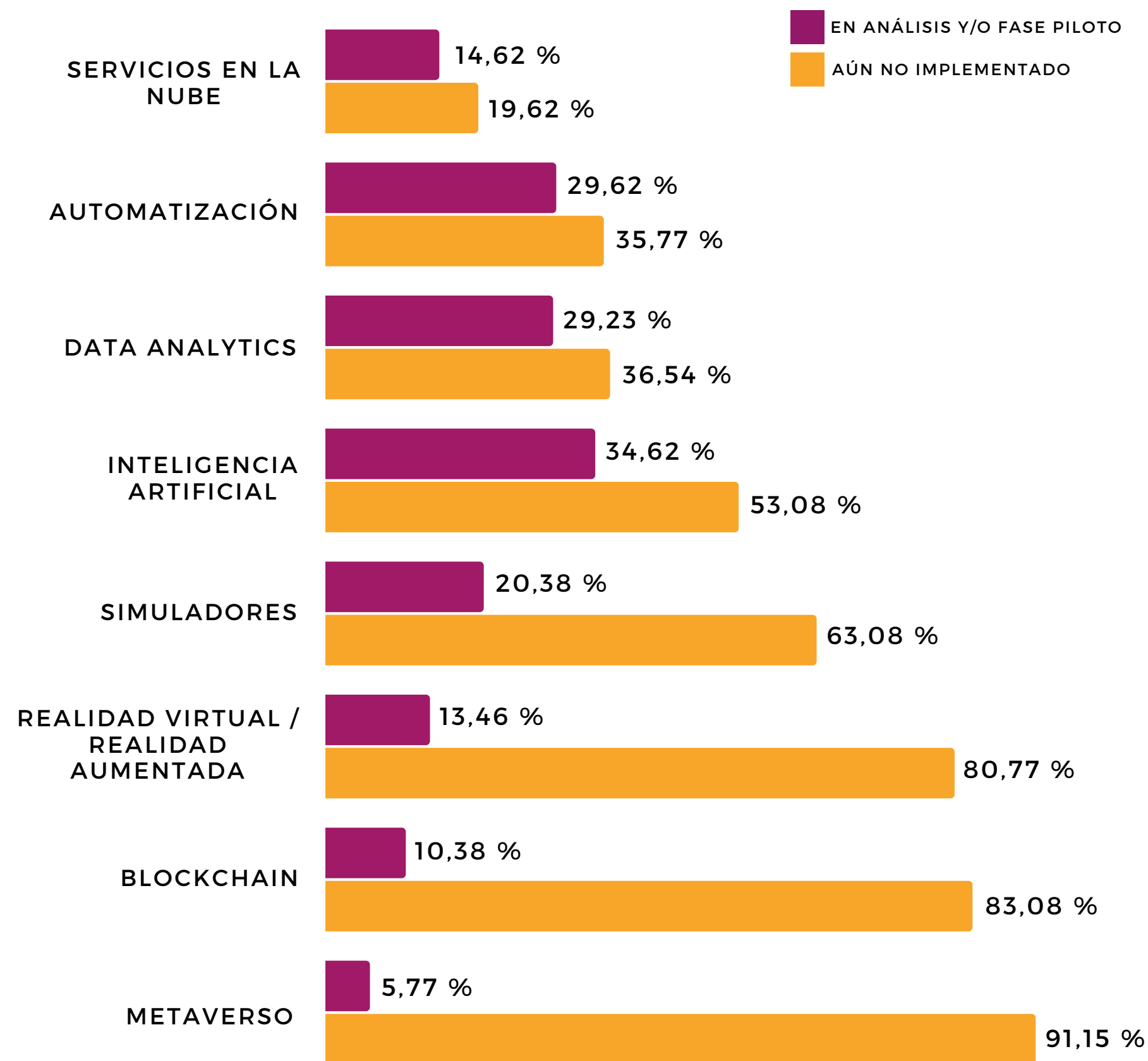
En una conversación de café entre colegas seguramente aparecerían afirmaciones como: "con la tecnología ya no hay marcha atrás", "la tecnología es una palanca estratégica clave", "las nuevas tecnologías 4.0 ya no son del futuro", y otras que se podrán imaginar. Las gráficas de esta página parecieran demostrar lo que dice el refrán: del dicho al hecho hay un largo trecho. Es decir, se anuncia en el discurso lo clave de las tecnologías, pero aún hay un gap muy grande en la adopción concreta de las mismas. **¿Cuál será el factor organizacional que relentiza este proceso?**

Con toda la prensa, la divulgación y las virtudes empíricas que ofrece la IA solo el 12.3% de esta muestra declara tener proyectos activos donde se aplique dicha tecnología. El Metaverso definitivamente ha quedado en stand by y en contraste casi dos tercios de la muestra ha abrazado los servicios en la nube.



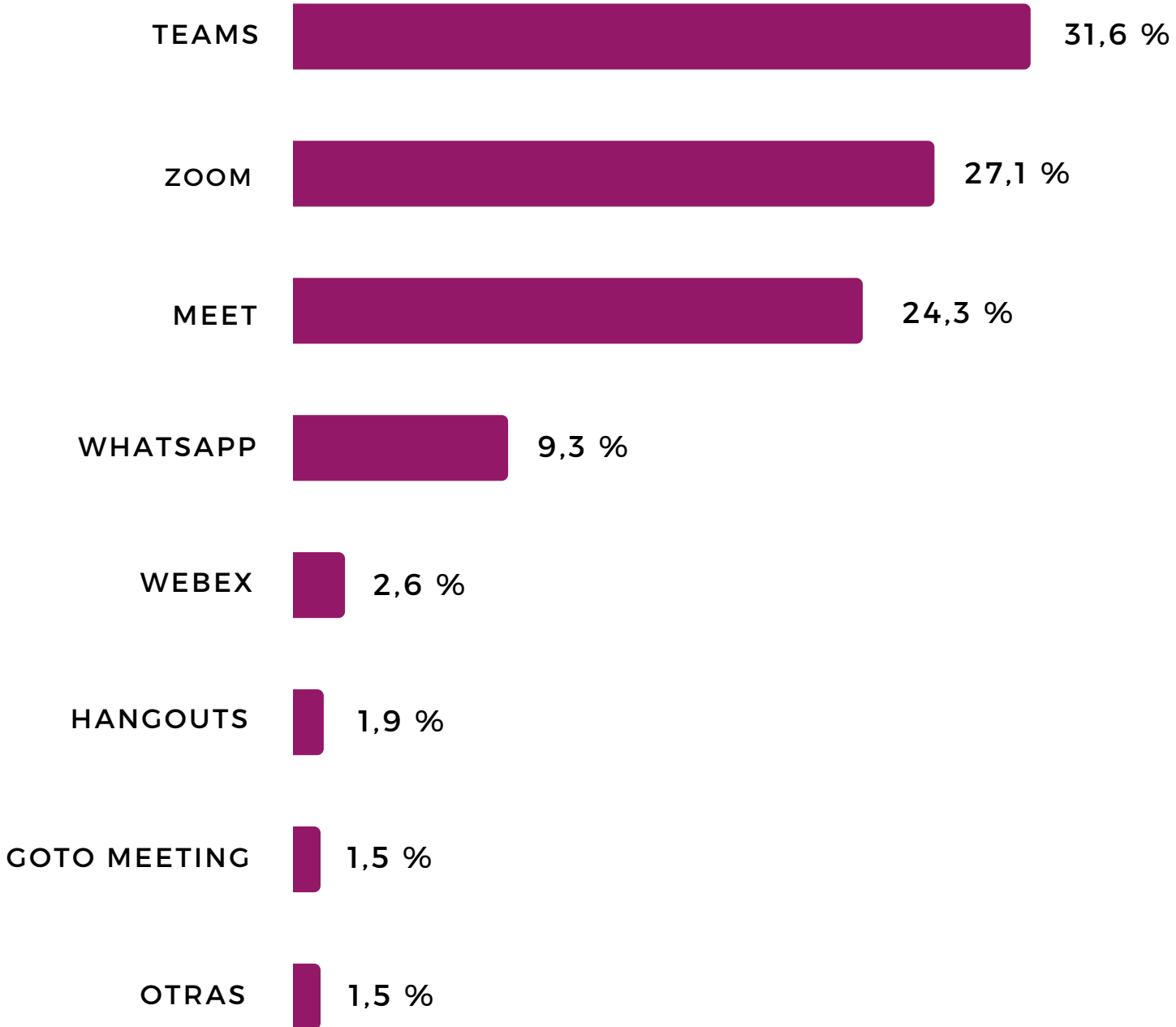
Si bien la inteligencia artificial aparece como tendencia en esta investigación y en muchas otras, podemos observar que aún más del 50% no la está utilizando, ni siquiera en fase de análisis o piloto. Aunque un dato significativo y alentador es que un tercio (34.6%) de las firmas están realizando pruebas de utilización y análisis de adopción.

Tanto en materia de Metaverso, Blockchain y Realidad Virtual/Realidad Aumentada solo aproximadamente 13 organizaciones de cada 100 tienen estas tecnologías en análisis o fases piloto.

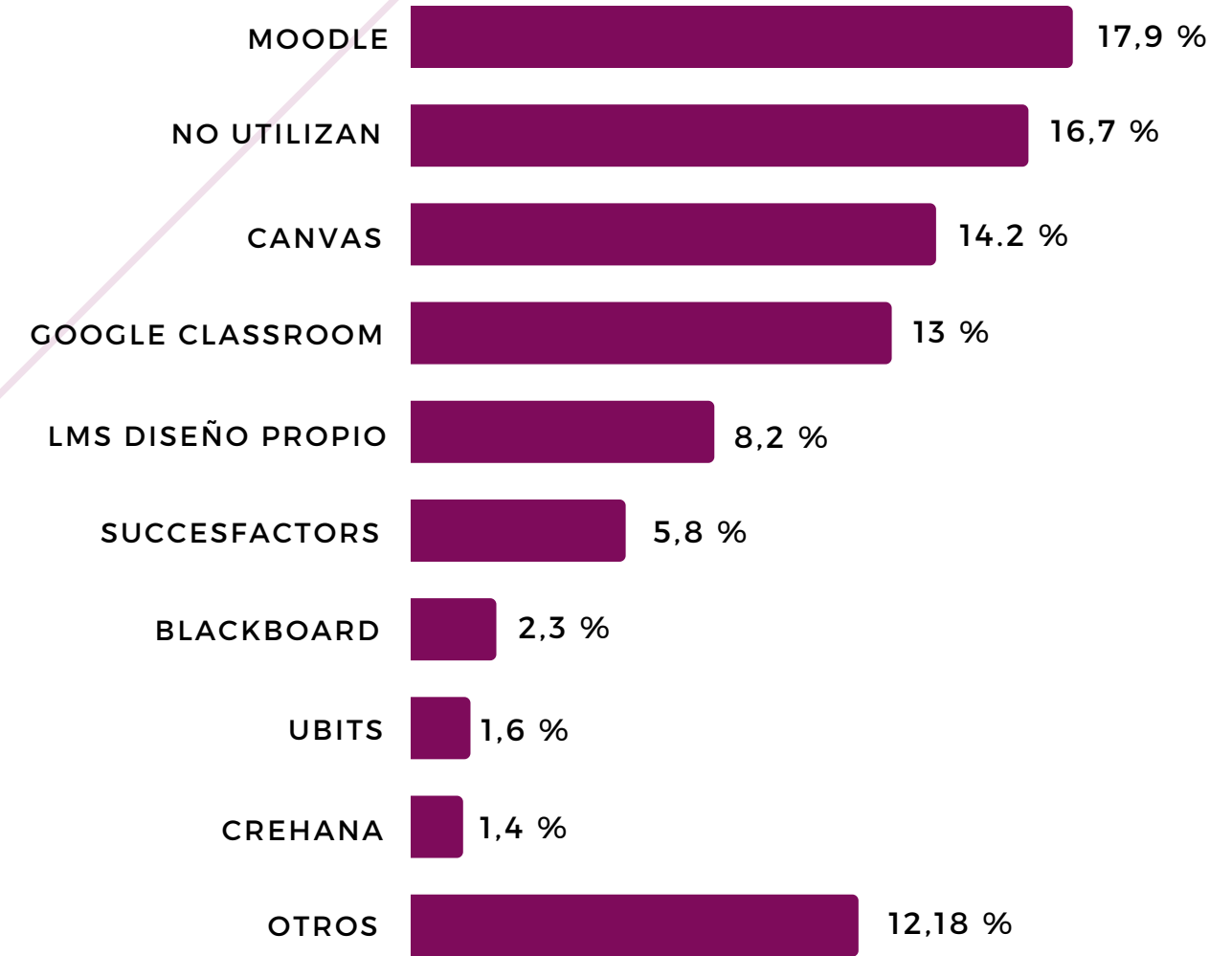
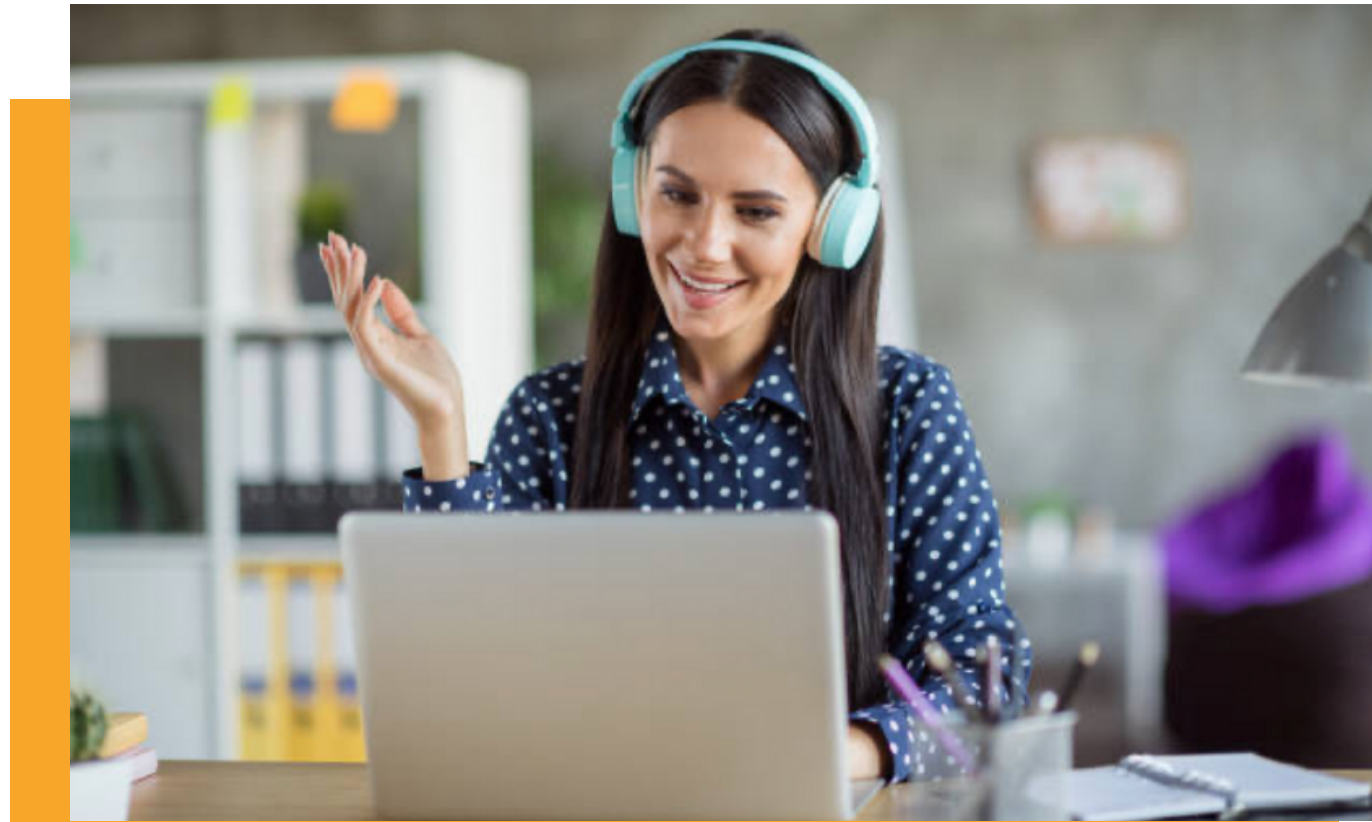




Entre las plataformas de comunicación más utilizadas se encuentran Teams, Zoom y Meet. A través de esta pregunta hemos podido validar la creencia de que la mayoría de las empresas utiliza más de una plataforma de videoconferencias, ya que en promedio los participantes de la encuesta respondieron por 2 soluciones cada uno.



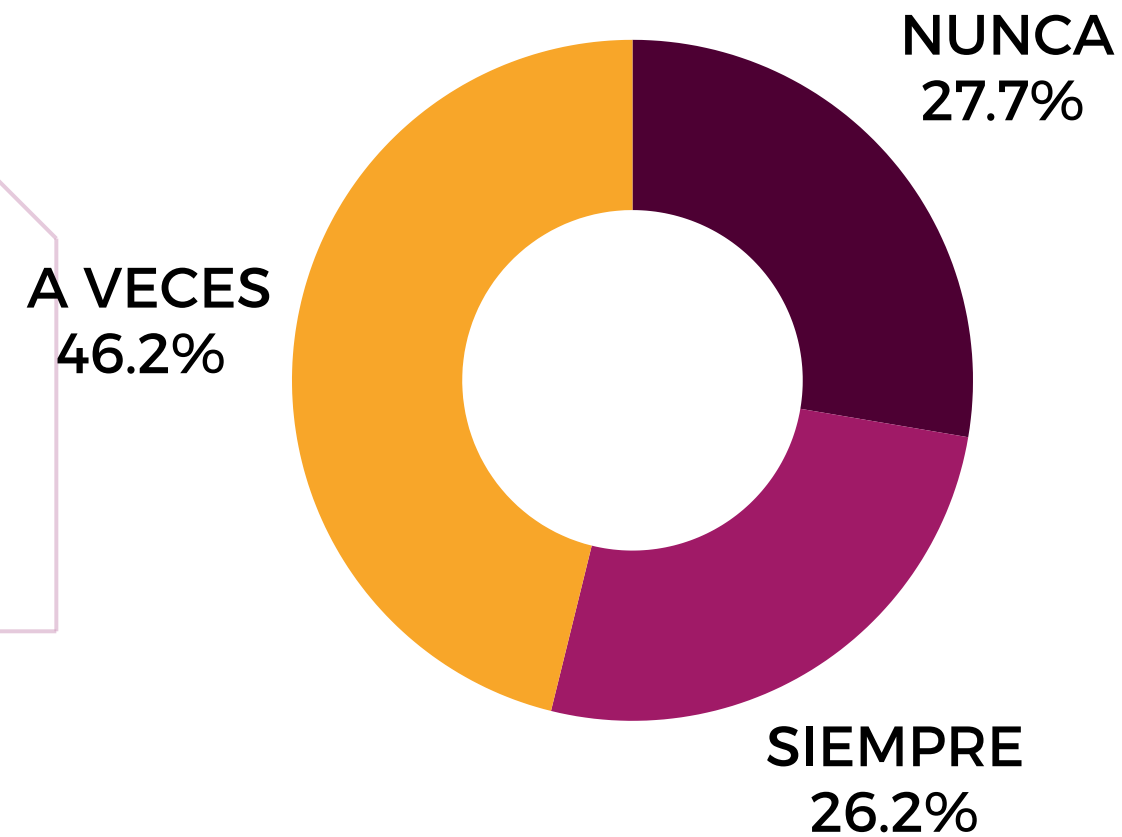
La expansión del e-learning en el ámbito corporativo es un fenómeno generalizado. Al ritmo de crecimiento de la penetración del aprendizaje virtual en las organizaciones, ha crecido la diversidad de compañías que brindan servicios tecnológicos de soporte a través de plataformas conocidas como **LMS = Learning Management System**. Dependiendo el tipo de servicios que ofrezcan y el enfoque de la solución también pueden denominarse LCS (Learning Content System) o la nomenclatura más reciente que es LXP (Learning Experience Platform).



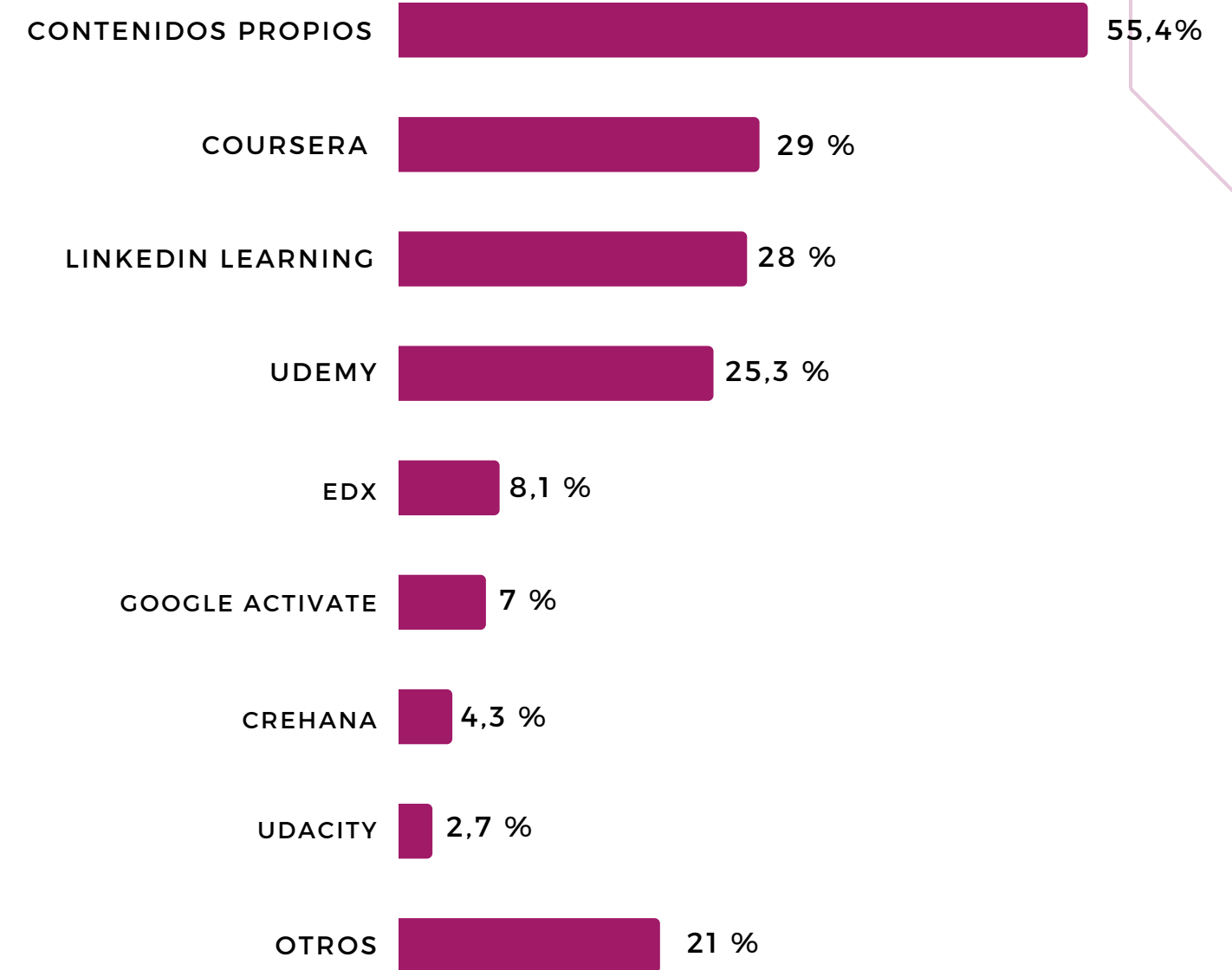
Un dato llamativo es que 17 empresas de cada 100 aún no utilizan plataformas de LMS. Quizás sea porque consumen contenidos y capacitaciones en soluciones online externas a la empresa que realizan el delivery con plataformas propias.

En esta muestra Moodle ha salido como el más utilizado y le siguen Canvas, Google Classroom, Success Factors y Blackboard. Una minoría del 4,7% utiliza sistemas de diseño propio. En "otros" hemos agrupado otras menciones de LMS tales como: Cornerstone, Iseazy, Ispring, D2L, Cypher Learning.

Más de un tercio de las empresas declara que utilizan MOOCs (Masive Online Open Courses) como parte de los recursos a disposición de los colaboradores para los procesos de A&D. Sólo en el segmento de empresas medianas notamos una baja adhesión a este tipo de políticas con el 45%.



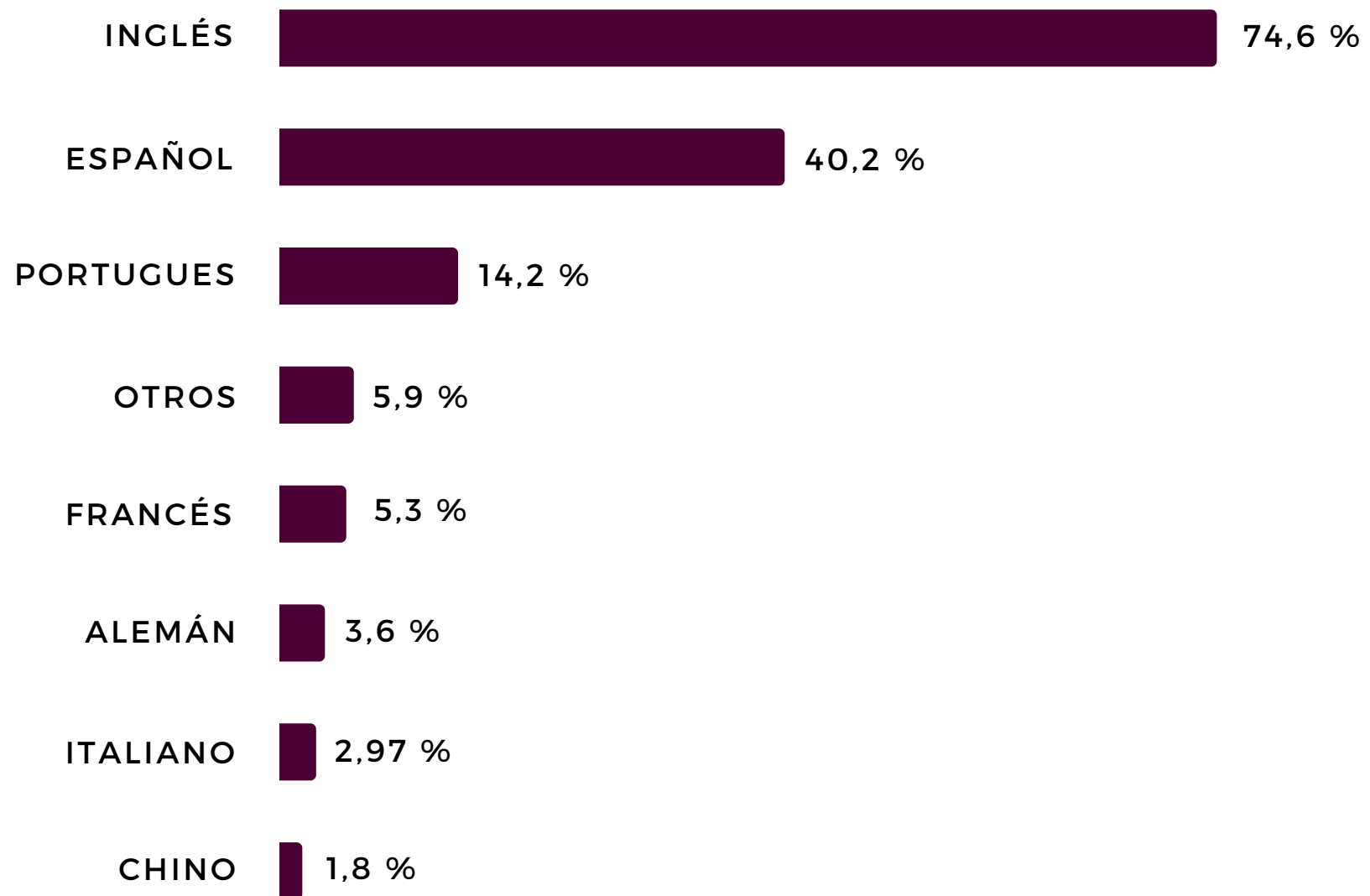
Entre las compañías que utilizan MOOCs los recursos propios son los más frecuentes (55,4%). Entre las plataformas de contenidos más mencionadas se encuentran LinkedIn Learning, Coursera, Udemy, Google Ativate, edX, Crehana y Ubits. También aparecen mencionadas Goodhabitz, Degreed y Platzi.



Muchas universidades tienen departamentos especializados que brindan soluciones a medida en materia de formación/aprendizaje a las organizaciones, o bien programas abiertos que son contratados por las empresas. Consultamos sobre esto, y encontramos que el 60.1% de las empresas recurren a universidades para algunos de sus proyectos y desafíos de formación interna, mientras que el 39,9% nunca elige esta alternativa.

Ante la consulta de si la organización ofrece oportunidades de capacitación en idiomas al personal y sus ejecutivos la respuesta promedio general fue de un 52,2% para el "sí" y un 47,8% para el "no".

En la gráfica de abajo se aprecian los idiomas más elegidos por las empresas de esta muestra.



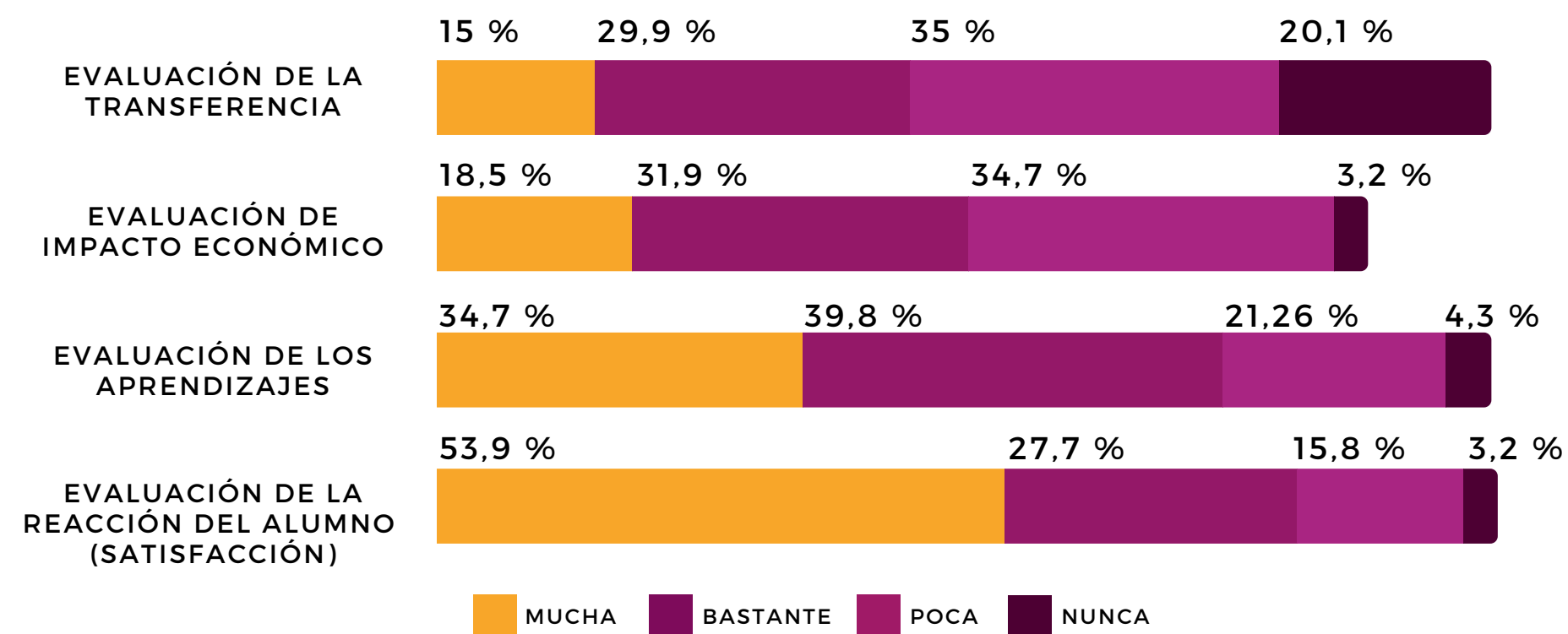
El 33,7% contrata empresas especializadas en capacitación de idiomas, el 35,2% lo hace a través de la contratación de profesores freelancers y un 20,6% le brinda apoyo financiero para que cada colaborador tome la formación por su cuenta, el 45% lo hace con instructores internos o plataformas propias y un 6% declara diversas formas, entre ellas: aplicaciones gratuitas disponibles, organismos de gobierno que ofrecen esta formación sin costo, etc.



Cada vez más se acentúa la necesidad de mostrar evidencias del **impacto del aprendizaje**. Una forma de dar cuenta de las inversiones y esfuerzos en esta materia es medir diferentes niveles de resultados. En la gráfica se mencionan los 4 niveles de impacto sugeridos por el autor Donald Kirkpatrick, y el resultado obtenido en esta muestra.

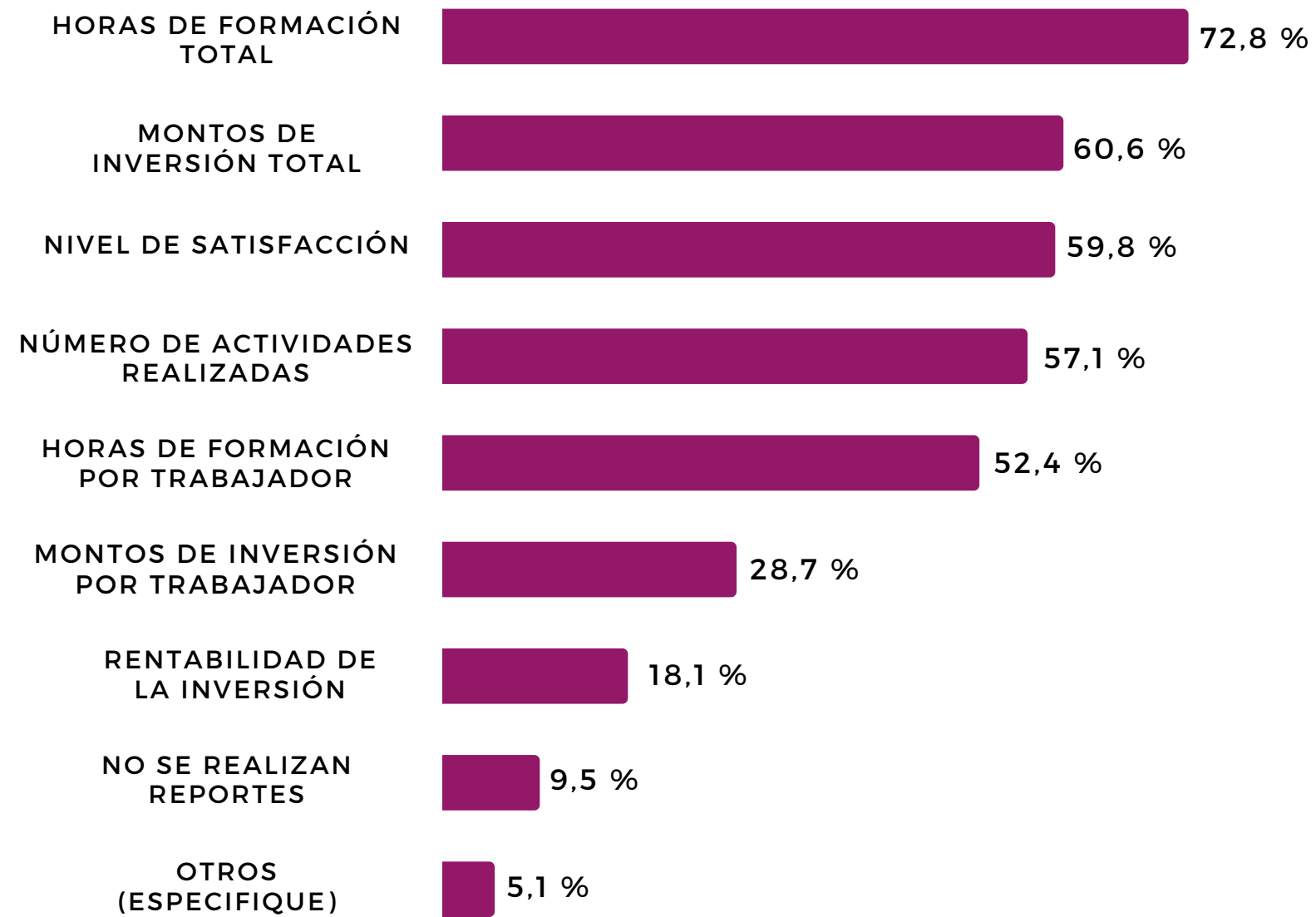
Obviamente que la complejidad de implementación aumenta si consideramos la **evaluación de reacción** (satisfacción) como el primer nivel, la **evaluación de los aprendizajes** como segundo nivel, la **evaluación de la transferencia** de lo aprendido a la tarea como tercer nivel y finalmente la **evaluación del impacto económico** como cuarto nivel (o en algunos casos la medición del retorno económico de las inversiones en formación).

El resultado va en línea con la complejidad (y dificultad) insinuada anteriormente. Es decir, vemos que el más del 80% utiliza metodologías para evaluar la satisfacción (nivel 1) y más del 70% aplica el nivel 2, pero más de 2/3 no aplica el nivel 4 o lo hace con poca frecuencia. Sobre el nivel 3 podríamos decir que el dato es alentador, con un 44,9% de organizaciones que lo aplica siempre o generalmente.



El 90.5% de los responsables realizan algún tipo de reporte sobre las acciones de formación.

En cuanto a qué tipo de información se vuelca en dichos informes, podemos apreciar en el gráfico a continuación las variables más comunes, entre las que se encuentran: las horas totales de formación, la cantidad de actividades realizadas, nivel de satisfacción, montos de inversión y en menor medida la rentabilidad de la inversión.



Investigación sobre Tendencias y Prioridades de A&D en Iberoamérica - 2024

FiAD®

Foro de Innovación para
el Aprendizaje y el Desarrollo

www.forofiad.org

