



# El futuro en la gestión del talento

# SUMARIO

- El cambiante mundo del aprendizaje
- HR Analytics, ¿esperanza o realidad?
- HR Analytics: porqué, qué, cómo y cuando
- ¿Cómo impactará la tecnología blockchain en RRHH?
- Microlearning: ¿moda o eficacia?
- ¿Puede Big Data transformar su programa de Formación y Desarrollo?
- Design Thinking, ¿Por qué RRHH debe adoptarlo?

# El cambiante mundo del aprendizaje

Estamos en una era en la que a veces es difícil encontrar la respuesta correcta o la solución a los problemas que se nos plantean. Sin embargo, si podemos hacer las preguntas correctas, estaremos en el camino adecuado.

Con la automatización, la inteligencia artificial y los robots que se ciernen sobre la escena del trabajo, parece haber un temor constante de que los humanos se pierdan ante las computadoras y la tecnología. **El futuro del trabajo ya está aquí.**

El mundo conocido de los lugares de trabajo fijos y de duración determinada ha dado paso a un horario de trabajo independiente y flexible. El empleo de por vida es anticuado. Este es el mundo de los profesionales independientes, los consultores y los equipos de proyectos. Las organizaciones jerárquicas, basadas en el control se están volviendo obsoletas dando paso a redes más ágiles y descentralizadas de equipos empoderados. **Los diseños organizativos están siendo reinventados por completo.**

La única forma de sobrevivir y prosperar en este mundo de montaña rusa es aprovechar el cambio, **aprovechar cada oportunidad para aprender, adaptarse y colaborar.**



## ¿Qué significa esto para el aprendizaje en el lugar de trabajo?

Demos un paso atrás e imaginemos el aprendizaje en el lugar de trabajo de antaño. El departamento de Formación y Desarrollo habló con varias partes interesadas de la empresa, identificó las brechas de habilidades, hizo un análisis adicional de las necesidades y diseñó programas de aprendizaje que se difundirán en línea o en el aula. Los empleados fueron nominados o voluntarios para los programas, y a menudo recibieron un certificado al finalizar. Luego volvieron a su trabajo esperando aplicar lo que habían aprendido. Este tipo de formación, aunque no completamente obsoleto, está camino de serlo rápidamente. Funcionaron fabulosamente en un mundo estable caracterizado por un trabajo predecible y orientado al proceso, problemas conocidos y una base de conocimientos repetible. **¿Qué sucede cuando la previsibilidad es reemplazada por volatilidad, la estabilidad por ambigüedad, procesos simples por complejidad emergente y soluciones conocidas por ensayos inciertos?** Ingresamos al mundo de VUCA y los programas de formación centrados en el pasado y de arriba hacia abajo ya no sirven para nuestro propósito.

Si bien los humanos están diseñados para adaptarse y cambiar (de lo contrario, no hubiéramos sobrevivido como especie), las irrupciones tecnológicas actuales y otros cambios asociados están sobrepasando la capacidad de los individuos y las organizaciones para evolucionar y adaptarse. Esto está causando desequilibrios cognitivos y de habilidades profundos en el sistema. Se está volviendo cada vez más evidente que la tecnología y la automatización no solo volverán irrelevantes muchos puestos de trabajo, especialmente los altamente basados en procesos, sino que también crearán muchos trabajos nuevos, algunos de los cuales yacen más allá de nuestra imaginación hoy en día. Sin embargo, las habilidades emergentes requeridas para este nuevo mundo son muy deficientes y las instituciones de educación superior no tienen idea de cómo equipar a las generaciones actuales y futuras para este mundo en evolución.



Por lo tanto, el aprendizaje en el lugar de trabajo desempeñará un papel cada vez más crítico en la supervivencia de las organizaciones. La guerra por el talento continuará con habilidades de alta demanda en áreas como robótica, biotecnología, aprendizaje automático, inteligencia artificial, pensamiento de diseño, manteniéndose una escasez constante del talento necesario. Este conflicto obligará a las organizaciones a volver a imaginar sus prácticas actuales de aprendizaje en el lugar de trabajo para enfocarse en desarrollar habilidades internas, reorganizar y mejorar su base de talento existente para seguir siendo relevantes, y también para **hacer del aprendizaje continuo una parte fundamental del ADN de la organización.**

Esto también significa una comprensión profunda de los cambios y tendencias en la industria y el mundo en general. También es hora de reconocer que no hay tiempo para “diseñar un curso” para cada brecha de habilidades en el mundo. Tenemos que aprovechar la sabiduría colectiva de la multitud (empleados) y permitirles convertirse en facilitadores de su propio aprendizaje. Vamos a ver cómo la tradicional área de Formación y Desarrollo puede aportar valor a la organización preparándola para afrontar la situación con ecuanimidad y éxito.



## • Construir comunidades.

La “colaboración” se está convirtiendo rápidamente en otra palabra de moda y está perdiendo su impacto. La verdad es que nunca ha habido una mayor necesidad de colaboración. La complejidad y las constantes novedades, las excepciones y los desafíos novedosos significan que los trabajadores individuales no podrán resolver los problemas. Un individuo puede ser eficiente; pero **la innovación requiere colaboración, conversación y diversidad cognitiva**. Las comunidades inclusivas y diversas de personas talentosas y apasionadas pueden hacer lo que las computadoras y los robots no pueden hacer. Las comunidades fomentan la colaboración y la cooperación, el intercambio de perspectivas diversas y la creación de conocimientos completamente nuevos. **Uno de los retos centrales de Formación y Desarrollo de hoy será actuar como constructores de comunidades**, facilitadores y conectores empresariales. Esto requiere un cambio de la creación de contenido a la curaduría de contenido, desde el diseño de cursos hasta la habilitación de la colaboración, desde el análisis de las necesidades de capacitación hasta la creación de los sentidos en diferentes contextos y su integración.

Una organización exitosa en la actualidad será una amalgama de diferentes comunidades, algunas de las cuales se formarán de forma transitoria en torno a proyectos compuestos por miembros multidisciplinarios y multifuncionales. Otras comunidades serán de naturaleza más permanente formadas alrededor de dominios y prácticas para fortalecer el liderazgo intelectual y la innovación en áreas clave. **El papel de Formación y Desarrollo será permitir que estas comunidades se formen, funcionen de manera efectiva y proporcionen valor sostenido a los miembros y a la organización.**



## • Fomentar habilidades de meta aprendizaje

Las personas que desean crecer y agregar valor a sí mismas y a su trabajo necesitan desarrollar un conjunto diferente de habilidades a partir de lo que funcionó en el pasado. El pasado fue impulsado por bases de conocimiento fijas, estableciendo formas de hacer ciertas cosas y un enfoque en aumentar la eficiencia mediante la repetición de tareas, la mejora de procesos y la administración del tiempo. **El futuro estará impulsado por el aprendizaje de la agilidad, la efectividad y la innovación de procesos.** La gran pregunta para Formación y Desarrollo es ¿cómo se pueden fomentar las habilidades de metaaprendizaje? ¿Cómo pueden los trabajadores convertirse en aprendices autodidactas? ¿Cuál es el soporte fundamental requerido para habilitar esto? Hay algunas cosas que las organizaciones pueden hacer para empezar:

### - Anime a “trabajar en voz alta”.

Esta es una de las habilidades definitorias que los profesionales de hoy deben desarrollar. El trabajo en voz alta es el arte y la habilidad de **compartir el aprendizaje, las ideas, los errores, etc. con la comunidad en general.** Esto lleva a una polinización cruzada de ideas, oportunidades de aprendizaje fortuitas, además de fomentar una cultura de colaboración y de intercambio. Sin embargo, no todos se sienten cómodos trabajando en equipo y, al principio, tal vez no sepan cómo hacerlo. Es responsabilidad del departamento de Formación y Desarrollo inculcar las habilidades necesarias. Sin embargo, también está impulsado por la cultura organizacional. Una cultura autoritaria y jerárquica mata la colaboración; una cultura de habilitación basada en la confianza es fundamental para abrir el aprendizaje y el intercambio.

## - Ayude a las personas a extraer el aprendizaje del trabajo.

Sabemos que la mayor parte del aprendizaje en el lugar de trabajo es experiencial, ocurre en el trabajo mientras se está resolviendo un desafío novedoso, o cuando se crea un nuevo diseño o se administra un cliente particularmente “difícil”. Hay dos formas de enfocar el trabajo. Habrá empleados que harán lo que sea necesario para completar el trabajo y luego pasarán a otra cosa. Luego, hay quienes hacen lo que hay que hacer y se toman un tiempo para reflexionar / analizar el aprendizaje obtenido de esto. Estos últimos están extrayendo el aprendizaje de su trabajo y creando así vías neuronales más fuertes para enfrentar desafíos similares en el futuro. Desde Formación y Desarrollo se debe facilitar esto para **integrar el aprendizaje continuo en la organización**. Los gerentes y mentores pueden dar su opinión, fomentar la introspección y mostrar cómo compartir en un foro común, puede ayudar a extraer y codificar el aprendizaje.

## • Desarrollar una “mentalidad de crecimiento”.

Hoy más que nunca, las organizaciones necesitan personas con una mentalidad de crecimiento y experiencia flexible. El crecimiento de las personas, puede atribuirse en gran medida a una mentalidad de crecimiento. Las personas con una mentalidad fija pueden causar no solo su propia caída sino también la de la organización que lideran o el equipo del que forman parte. En esta era de automatización, una de las habilidades / capacidades clave podría ser desarrollar una mentalidad de crecimiento. Formación y desarrollo y las empresas deben estar constantemente atentos. La cultura de una organización puede afectar la mentalidad. **Un líder represivo puede matar la pasión y el deseo de aprender**. Una cultura cerrada, impulsada por el ego puede fomentar una mentalidad fija.





## • Preparar para futuras habilidades “desconocidas”.

No hay ningún camino directo que nos diga cuáles serán las habilidades básicas necesarias para que la organización sobreviva en 5 años a partir de ahora. Sin embargo, un poco de investigación nos dice que muchas organizaciones prósperas y prometedoras desaparecieron en el olvido porque no pudieron ver lo que deparaba el futuro. **Prepararse para enfrentar el futuro antes de que nos llegue es quizás el movimiento más inteligente.** ¿Pero cómo?

La responsabilidad recae en la organización, en F & D y en cada individuo para mantenerse a la vanguardia de su dominio, seguir las transformaciones digitales y técnicas que tienen lugar, y evaluar su impacto colectivo. Mira cómo la industria del periódico se ha transformado o la industria del cine para el caso. Kodak no pudo ver lo que venía y cayó ignominiosamente. **El futuro puede ser brillante o brutal dependiendo de cómo nos preparemos para enfrentarlo.**

Hoy en día, el aprendizaje en el lugar de trabajo ya no es solo la responsabilidad de Formación y Desarrollo, sino una parte de la cultura organizacional.



# HR Analytics, ¿esperanza o realidad?

La función de Recursos Humanos está viviendo una revolución inspirada en la promesa de la relevante información que se puede obtener a partir de los datos.

Es el nuevo juguete y cada vez son más las organizaciones que empiezan a jugar con él, estimuladas por la creencia genuina (y quizás ligeramente desesperada) de que la analítica finalmente demostrará el valor de su función.

Una reciente investigación, basada en una encuesta realizada por New Talent Management Networks, pone de manifiesto que ésta es una esperanza que, todavía en gran medida, no se ha alcanzado.

Mientras que las organizaciones están explorando activamente el uso de HR Analytics, esta investigación muestra que **hay una brecha significativa entre la promesa y la realidad actual**.

Las tres principales conclusiones en el campo de HR Analytics son:



## 1. Gran promesa, pequeña realidad.

Hay una discusión significativa sobre el análisis de datos de RRHH pero mucho menos trabajo sustantivo realizado. En realidad, **la mayoría de las organizaciones están utilizando las mismas herramientas que existían hace años para producir los mismos análisis que las compañías siempre han producido.** Excel sigue siendo la herramienta analítica dominante y el análisis del volumen de negocios sigue siendo la estadística dominante.

La mayoría de las organizaciones están realizando sólo el análisis básico de datos de RRHH, socavando la narrativa popular de que las empresas están avanzando rápidamente en este campo. El único avance rápido parece estar en la adición de una función de análisis de recursos humanos, sin obtener ideas significativas o profundas sobre el mismo.

A pesar de que HR Analytics tiene el potencial de revolucionar el campo de los recursos humanos, muy pocas organizaciones fuera de las mayores (→ \$ 100B de ingresos anuales) están midiendo nada más allá de lo básico, utilizando herramientas básicas.

De la encuesta realizada se concluye que menos del tres por ciento de las organizaciones tienen una función de análisis de datos de RRHH lo suficientemente avanzada como para analizar automáticamente los datos y proporcionar orientación a los administradores. Una mayoría significativa (67%) está midiendo solamente estadísticas básicas de la fuerza de trabajo o ninguna estadística en absoluto.

## 2. Datos sin validez.

Los datos con que las empresas cuentan para obtener grandes ideas sobre el talento resultan en muchas ocasiones inconsistentes, dispersos, poco fiables y a veces sencillamente inexactos.

**La falta de datos útiles es un obstáculo que bloquea el camino hacia el éxito en los análisis de recursos humanos.** Mientras que las empresas dicen que la falta de software de análisis dificulta su éxito, deben recordar el viejo adagio: “garbage in; garbage out” (basura entra; basura sale).

La calidad de los datos se cita abrumadoramente como una de las dificultades en HR Analytics. El 70% de los encuestados afirma que sus datos no están estructurados para facilitar el análisis. Los dos principales desafíos identificados fueron los datos dispersos (77%) y los datos no fiables, inexactos o incompletos (58%).

Casi tres quintas partes de los encuestados identifican sus datos como su mayor obstáculo para el éxito, incidiendo en que la calidad de los datos de recursos humanos (65%) y la cantidad y variedad de datos de recursos humanos (59%) son las áreas más difíciles.

Si bien la cuestión de la utilidad de los datos será probablemente un desafío continuo para las organizaciones, también es una solución inminente. Para la mayoría de las organizaciones, no hay una estrategia de datos, ni un enfoque estandarizado sobre cómo los datos deben ser capturados y almacenados a través de plataformas para permitir su ingreso y recuperación fácilmente. Este es un revés para la función de HR Analytics en el corto plazo, pero es solucionable con el tiempo.





### 3. Inexpertos, reducidos y rechazados.

Las empresas no confían en las capacidades de sus nuevos y pequeños equipos de análisis de talento. Esto puede parecer que está en función del tamaño de la empresa o la inversión, pero lo cierto es que un equipo más grande o plataforma más avanzada no se traduce automáticamente en una mayor confianza en la función de HR Analytics. Resulta preocupante comprobar que hay muchas compañías que consideran que su equipo de HR Analytics dificulta su trabajo analítico más que ayudarlo.

Con abundantes de datos (incluso si están dispersos), numerosas herramientas de análisis / plataformas para elegir y el apoyo de Dirección (41% dicen que su CEO ayuda frente al 10% dicen que ella / él obstaculiza) parece que HR Analytics tiene todos los elementos necesarios para tener éxito. Y, sin embargo, la confianza sigue siendo baja.

Los equipos que realizan análisis de talento son relativamente inexpertos (77% tienen 3 años o menos), reducidos (78% tienen menos de cuatro personas) y rechazados (61% dicen que obstaculizan o no tienen efecto en el éxito de las personas analíticas). Tomaremos una actitud de “ver la botella medio llena” hacia estos datos y asumiremos que esta función, al igual que la función más amplia de gestión del talento, encontrará una posición más firme a lo largo del tiempo.



# HR Analytics: porqué, qué, cómo y cuando

HR Analytics es un concepto candente en estos días. Conferencias, libros y software que surgen a un ritmo vertiginoso. Es fácil perder de vista lo que es realmente importante en RR. HH. En pocas palabras, **la creciente atención en el análisis es el resultado de la necesidad y la oportunidad.**



- **La necesidad** surge de la creciente atención a la gestión del capital humano como una competencia organizativa esencial. Mientras que hace 35 años los “activos intangibles” representaban solo el 9 por ciento de la creación de valor, hoy los intangibles representan el 65 por ciento del valor. Esos intangibles son los creados por las personas.

- **La oportunidad** surge de la creciente disponibilidad de datos fácilmente accesibles en prácticamente todos los aspectos de la gestión y el desarrollo de las personas. Se trata de datos que, con cierto ingenio analítico y la asistencia de aplicaciones de software cada vez más potentes y accesibles, se pueden transformar en información valiosa y conocimiento aplicable.

Lo que hace poco más de un año veíamos más como una esperanza, se está convirtiendo cada vez más en una realidad.

## ¿Qué es HR Analytics?

Es la aplicación de una metodología y un proceso integrado para mejorar la calidad de las decisiones relacionadas con las personas a fin de mejorar el desempeño individual y organizacional. Aunque el HR Analytics se basa en herramientas estadísticas, su forma más exitosa implica mucho más que eso. Como mínimo, los análisis requieren datos de alta calidad, objetivos bien elegidos, analistas talentosos, liderazgo, así como un acuerdo de amplia base de que el análisis es una forma legítima y útil de mejorar el rendimiento.

El análisis de recursos humanos incluye componentes descriptivos, como recuento, tiempo de contratación, datos demográficos de la fuerza de trabajo y rotación. También incluye componentes predictivos, que buscan identificar aquellas palancas que podrían generar mejores resultados comerciales. Los datos descriptivos de RR.HH. generalmente se ponen en contexto mediante el uso de datos de evaluación comparativa externos.

El análisis predictivo de recursos humanos, por otro lado, identifica los aspectos únicos del trabajo de una organización, el aprendizaje y los entornos de liderazgo que impulsan los resultados comerciales. Esto crea ideas que no se pueden obtener a través de la evaluación comparativa tradicional.

## El “cómo” de HR Analytics

Las técnicas estadísticas implementadas en HR Analytics abarcan toda la gama desde lo más simple (calcular el valor promedio de una variable) hasta lo complejo (regresiones multivariadas, análisis factorial, ecuaciones simultáneas y redes neuronales). **Suele cumplirse que la importancia del problema que se analiza a menudo está inversamente relacionada con la sofisticación de las estadísticas disponibles.** La realidad es que los métodos estadísticos más avanzados necesitan muchas unidades comparables para el análisis. Como resultado, es mucho menos probable que trabajen en grandes cuestiones, como “¿Qué debemos hacer para ser más innovadores?”

A menudo, responder las preguntas más importantes puede depender de técnicas estadísticas más básicas. Así que no debemos intimidarnos con la comparación de las medias o las correlaciones solo porque otros métodos parezcan más impresionantes.





## Cuando usar HR Analytics

HR Analytics es el enfoque de referencia cuando los líderes necesitan estadísticas precisas o predicciones basadas en hechos para tomar mejores decisiones de negocio. En otras palabras, HR Analytics tiene un papel en cada aspecto de la función de recursos humanos, incluyendo selección, incorporación, capacitación, desarrollo, planificación de sucesión, retención, compromiso, compensación y beneficios.



En un número creciente de organizaciones, este enfoque analítico está comenzando a impregnar todos los aspectos de la función de recursos humanos.

Aunque muchos están tentados de utilizar HR Analytics para “demostrar el valor de los recursos humanos”, nuestro consejo es no seguir ese camino, ya que inmediatamente cuestiona la credibilidad de los hallazgos o recomendaciones que surgen. En resumen, si los directivos creen que la función de RR.HH. se está embarcando en un proyecto analítico para justificarse a sí mismo o a sus programas, cualquier resultado se verá sospechoso, incluso si el análisis está bien hecho.

*HR Analytics: por qué, qué, cómo y cuando*

Por supuesto, al final, **un proyecto de HR Analytics bien diseñado y bien ejecutado puede subrayar el valor de los recursos humanos.** Al establecer sistemas y metodologías para comprender y vincular las medidas relacionadas con las personas con los indicadores clave de desempeño, se mejora enormemente el potencial para identificar cómo las políticas, procedimientos, sistemas e intervenciones de RR.HH. impulsan el desempeño de la organización. Pero, al mismo tiempo, este proceso puede revelar deficiencias en las estrategias y programas actuales de recursos humanos de una organización.

En pocas palabras: abordar un proyecto de HR Analytics requiere algo de coraje. Brinda una nueva responsabilidad a los recursos humanos, y es clave para conseguir esa tan buscada presencia en las mesas donde se toman las decisiones.



# ¿Cómo impactará la tecnología blockchain en RRHH?

Si nunca has escuchado el término “blockchain”, no eres el único. Si lo has oído pero no sabes lo que significa, estás en el lugar adecuado. **De todas las tecnologías emergentes, blockchain es seguramente la menos emocionante como tecnología, pero potencialmente la más impactante en la sociedad.** Blockchain no conversa contigo, no imprimirá en 3D tu casa ni recortará tus cálculos renales con precisión mientras el cirujano tome una taza de té. En términos de tecnología, es tan emocionante como las bases de datos relacionales.

Cuando piensas en blockchain, puedes pensar en Bitcoin, pero la tecnología blockchain también se usa fuera de los servicios financieros.

## ¿Qué es Blockchain y para qué sirve?

En pocas palabras, es una base de datos descentralizada compartida entre una red de computadoras, todas las cuales deben aprobar un intercambio antes de que pueda ser registrado. Normalmente, si queremos enviar dinero a alguien, necesitamos un tercero, como un banco para verificar el intercambio. La ventaja de blockchain es que almacena un registro indeleble de todas las transacciones previas en una cadena de 'bloques', lo que significa que sabemos quién posee qué y quién puede enviar qué a quién.

Blockchain se puede usar para:

- **Intercambiar activos digitales sin intermediarios:** ya no se necesita un libro de contabilidad central. Las transacciones entre personas pueden ser casi instantáneas sin ningún tercero.
- **Ejecutar contratos inteligentes:** programa informático que facilita, asegura, hace cumplir y ejecuta acuerdos registrados entre dos o más partes. Entonces tenemos contratos irrompibles.
- **Almacenar registros digitales:** puede tener una identificación electrónica y todo tipo de información asociada a ella, su perfil electrónico verificado.

La importancia de blockchain es que permite generar confianza sin la necesidad de un intermediario.





## ¿Cuál es el impacto potencial de Blockchain en la gestión de personas?

En Japón, la tecnología blockchain se está desarrollando para crear una base de datos de autenticación de currículum prototipo para los buscadores de empleo con el objetivo de aumentar la transparencia y, a su vez, abordar las credenciales fraudulentas.

Todavía es pronto para esta tecnología, tanto en términos de su madurez como de la creación de los grandes consorcios necesarios para el funcionamiento de los sistemas de blockchain, **pero existe un potencial considerable para RRHH.**

Por ejemplo, blockchain puede hacer que el concepto de una “identidad única” para los empleados sea una realidad. Es la idea de que las personas puedan controlar completamente los datos sobre su persona. Los sistemas blockchain reducirían las posibilidades de que las empresas de terceros proporcionen datos históricos inexactos sobre un candidato o empleado existente, ya que esas personas tendrían más información y control sobre los datos que ya han sido verificados por varias partes.

De manera similar, los candidatos a un puesto de trabajo podrían lanzar una entrada de blockchain firmada por las universidades para verificar los títulos que obtuvieron o la formación específica que recibieron.

Puede haber otros usos valiosos para blockchain dentro de RRHH más allá de la selección y la nómina. Blockchain también podría usarse para registros de aprendizaje de los empleados u otra información guardada en las bases de datos de recursos humanos, ya que promete un mayor nivel de seguridad que muchas tecnologías existentes. Se están explorando el potencial de blockchain para verificar habilidades y capacidades.

*¿Cómo impactará la tecnología blockchain en RRHH?*

Existen todavía muchos retos por superar, pero una vez que el efecto de red se active, el crecimiento de la tecnología de blockchain podría ser exponencial. Ahora es un buen momento para que los líderes de RRHH se familiaricen con blockchain. Deberíamos pensar cómo podemos cambiar los procesos con la existencia de una identidad digital segura y validada 'propiedad' de candidatos o empleados, no de terceros.



*¿Cómo impactará la tecnología blockchain en RRHH?*

# Microlearning: ¿moda o eficacia?

Hay una nueva palabra de moda en el ámbito de la formación, el microlearning (deberíamos traducirlo como microaprendizaje). Al igual que sus predecesores, el aprendizaje social (social learning), el aprendizaje móvil (mobile learning) y el aprendizaje semipresencial (blended learning), se está considerando como lo más nuevo, algo en lo que todos debemos embarcarnos si no queremos ser extinguidos. Esto plantea una vez más la pregunta: ¿es realmente fabuloso y está aquí para quedarse, o es solo una moda pasajera?

**El microlearning es una táctica importante para el aprendizaje en el lugar de trabajo y tiene su espacio junto con otros enfoques.** Es más, parece que está aquí para quedarse, nos guste o no. Pero primero, definamos lo que queremos decir con microlearning.

El término todavía no ha llegado a los diccionarios, aunque podemos encontrar numerosas entradas en internet, y la definición de Wikipedia nos puede servir:

El término microlearning (en español microaprendizaje) representa una perspectiva o modalidad de aprendizaje, orientada a la fragmentación de contenidos didácticos, por medio de los cuales se adquieren determinadas competencias. El aprendizaje se genera en pequeños pasos, que al interconectarse, forman un conocimiento más amplio y profundo a largo plazo. Se caracteriza por ser una forma de aprendizaje realizado en un corto tiempo, que puede ser llevado a cabo en cualquier momento y lugar.

Hay que tener en cuenta que el microlearning se refiere a una actividad (aprendizaje) que trata de pequeñas unidades de aprendizaje (productos). El microlearning en sí mismo no es un producto.

*Microlearning:  
¿moda o eficacia?*



## Microlearning se adapta a los estilos de trabajo modernos

¿Por qué el microlearning resulta tan atractivo para las organizaciones? Si bien no hay acuerdo sobre la duración óptima de los productos de microlearning, son muy cortos.

En contraste con los enfoques tradicionales de aprendizaje en el lugar de trabajo que varían desde fracciones de una hora hasta días, los tiempos de compromiso de microlearning se miden en el orden de los minutos, con diez minutos como límite superior razonable. Eso los hace **capaces de adaptarse a horarios agitados y vidas ocupadas sin necesidad de hacer una pausa**, con la esperanza de reanudarla más adelante. Los empleados tienen la capacidad de involucrarse y aprender según sea necesario, cuando sea necesario, en pequeños toques discretos. También se puede revisar según sea necesario para la comprensión o para seguir un paso particular en un proceso.

## Los productos de microlearning son más fáciles de producir y administrar

Consideremos un curso de elearning típico de una hora. Durante su desarrollo, se establecieron y acordaron los objetivos de aprendizaje. Se concibieron actividades para ayudar a alcanzar los objetivos, y se pensó en evaluar si se cumplían los objetivos. El diseño creció alrededor de esos objetivos, y el contenido se identificó y fragmentó en componentes manejables que podrían desarrollarse por separado. Se armó un guion gráfico para visualizar el flujo y todas las interconexiones entre los trozos. Se escribió y aprobó un largo guion, y se realizaron grabaciones de voz en off. Los desarrolladores juntan los activos para cada componente y ensamblan un borrador usando un paquete de desarrollo de e-learning. No solo se deben completar todos los componentes al mismo tiempo, sino también todas las conexiones individuales entre ellos, así como con los menús y otras estructuras de navegación.



*Microlearning:  
¿moda o eficacia?*



Esta complejidad también conduce a otro requisito importante: extensas pruebas de uso y usabilidad.

Si bien el detalle anterior solo afecta a algunos de los aspectos de la creación de un producto completo de e-learning, sirve para proporcionar un marcado contraste con el proceso de desarrollo de microlearning. Los productos de microlearning generalmente no necesitan navegación, y no existe una estructura intrínsecamente compleja. **Cada producto de microlearning sirve solo un objetivo y está estrechamente enfocado en ese objetivo.** El resultado es un producto que es mucho más fácil de producir, más fácil de mantener y más fácil de probar. Tampoco necesariamente requiere una costosa aplicación de desarrollo de e-learning para producir. Mis primeros videos de microlearning se obtuvieron en unas pocas horas con el software que venía con mi computadora. El video de microlearning ofrece impresionantes oportunidades para el contenido generado por los empleados y el uso a gran escala en las organizaciones. Solo debemos buscar en YouTube evidencia de su potencial

## El microlearning no es nuevo

Quizás la cosa más “fabulosa” sobre el microlearning, y ciertamente la evidencia de que está aquí para quedarse, es que realmente no es algo nuevo. **La gente ha estado usando YouTube durante años para aprender a tejer un suéter, cambiar el aceite de un automóvil o reparar un electrodoméstico roto.** Muchas de las personas que produjeron estos videos no tienen títulos en diseño instruccional, no escriben objetivos de aprendizaje, no desarrollan secuencias de comandos de voz, y no usan sofisticados equipos de video, sin embargo, sus productos se usan para aprender y son valiosos para miles o incluso millones de personas.

*Microlearning:  
¿moda o eficacia?*

## El microlearning llegó para quedarse

El microlearning está aquí para quedarse. No es nuevo, pero cada vez más se promociona como una estrategia para que las organizaciones formen a sus trabajadores. **Más que una estrategia, es una táctica que, junto con otros enfoques, ayuda a satisfacer las necesidades del lugar de trabajo moderno**, especialmente para los empleados ocupados.

Tales productos de aprendizaje independientes pueden usarse junto con otros enfoques de formación, o pueden usarse solos. Su brevedad también les permite respaldar la mejora del rendimiento en el momento y el lugar de la necesidad y se adapta a las necesidades y patrones de uso de los usuarios de dispositivos móviles. Tampoco olvidemos que los productos de microlearning son relativamente fáciles de producir en comparación con los enfoques tradicionales de elearning, lo que permite a los usuarios que están fuera del rol de formación tradicional participar en el desarrollo de contenido de aprendizaje relevante.

**El microlearning es definitivamente una táctica formativa eficaz, y no una moda pasajera.**



*Microlearning:  
¿moda o eficacia?*

# ¿Puede Big Data transformar su programa de Formación y Desarrollo?

“Big Data” es la última palabra de moda entre los líderes corporativos que intentan comprender y explorar cómo usar Big Data en beneficio de sus organizaciones. Big Data es un término que se refiere al gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, disponibles dentro o fuera de la organización. Las organizaciones de todos los sectores están tratando de recopilar y analizar esta gran cantidad de datos para comprender los patrones comerciales y los comportamientos e ideas del cliente, e incluso para crear sus estrategias comerciales futuras.

Si bien las organizaciones están aplicando el análisis de Big Data a múltiples áreas de las operaciones de la compañía, **agregar grandes análisis de datos a Formación y Desarrollo (F & D) también es un fenómeno en alza**. Si se aplica correctamente, los macrodatos pueden llevar los métodos y estrategias tradicionales de aprendizaje y desarrollo a un nuevo nivel.

Estas son algunas formas en que los macrodatos pueden agregar un gran valor al aprendizaje corporativo y a los programas de desarrollo.

*¿Puede Big Data transformar su programa de Formación y Desarrollo?*

## Descubre nuevos tipos de material de aprendizaje

Big Data no solo se refiere al volumen de datos presentes, sino que también describe los nuevos tipos de datos disponibles y sus fuentes ilimitadas. Los recursos de aprendizaje ya no están restringidos a aulas de la organización, consultores de desarrollo de contenido, instructores de capacitación y programas educativos; se están generando en plataformas de redes sociales, en foros y comunidades en línea, y en la nube. Big Data también está disponible en forma de webinars, blogs, videos, podcasts, etc. **Las organizaciones pueden usar Big Data Analytics para ordenar y reunir estos recursos de aprendizaje de acuerdo con sus necesidades de formación.** Los recursos disponibles son ricos y creativos en contenido. Sin embargo, la presencia dispersa de Big Data hace que sea difícil para las organizaciones usarla de la manera correcta. Los análisis de Big-Data pueden obtener nuevos tipos de aprendizaje y ayudar a identificar los materiales de aprendizaje adecuados para satisfacer sus requisitos de formación.

## Aprende la efectividad de tu programa de formación

El análisis de grandes volúmenes de datos puede presentar hechos ocultos sobre la actividad del alumno, la interacción y los patrones de aprendizaje, y en última instancia, puede ayudarlo a comprender cómo los alumnos están asimilando la información. **Las organizaciones también pueden averiguar qué material de aprendizaje o curso de formación atrae a la mayoría de los alumnos.** Por ejemplo, puede identificar que cierta porción o módulo de un programa de capacitación, que consiste en un video largo, está afectando la efectividad del curso de formación general ya que los estudiantes lo omiten o lo visualizan en modo de avance rápido. Uno puede descubrir las razones exactas detrás del puntaje de un programa de formación particular bajo entre los estudiantes; tales hallazgos serán muy útiles.



*¿Puede Big Data transformar su programa de Formación y Desarrollo?*



## Crear programas de formación enfocados y personalizados

La comprensión de la eficacia de la formación, las preferencias del alumno y los patrones de uso le permiten **crear estrategias de aprendizaje adaptadas y personalizadas** y crear los programas más adecuados para sus alumnos. Puede hacer un seguimiento de un grupo individual o de un alumno a lo largo de todo el proceso de aprendizaje y crear los programas de formación posteriores de forma personalizada y específica. Por ejemplo, si todos anotan cinco de cinco en un conjunto objetivo de preguntas que brindan pistas y consejos junto con las preguntas, sería una buena idea crear contenido similar.

## Predecir las futuras necesidades de formación

Las organizaciones pueden predecir las próximas tendencias de formación y desarrollo mediante el uso de información de Big Data. Por ejemplo, si las ideas indican que los profesionales o gerentes ocupados se desempeñan mejor con el aprendizaje sobre la marcha, las nuevas estrategias de aprendizaje pueden enfocarse en opciones más flexibles. El retorno de la inversión (ROI) para sus programas de formación también se puede predecir en mayor medida. De hecho, las instituciones educativas y las universidades están **utilizando el análisis predictivo para predecir la tasa de éxito de sus nuevos estudiantes**. Les está ayudando a identificar a los estudiantes de alto potencial antes de que incluso los aborden.

Mientras que Big Data tardará un tiempo en integrarse plenamente en las prácticas de recursos humanos, **la combinación de las grandes perspectivas de datos con el aprendizaje seguramente transformará los esfuerzos actuales de Formación y Desarrollo**. Big Data tendrá un impacto inmediato en el poder de la predicción, la mejora en la toma de decisiones y el desarrollo proactivo de la fuerza de trabajo.

*¿Puede Big Data transformar su programa de Formación y Desarrollo?*



# Design Thinking, ¿Por qué RRHH debe adoptarlo?

El Design Thinking es un concepto cuya metodología se ha venido implementando gradualmente en los últimos años en diferentes empresas como una forma de **crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación.**

La importancia de esta metodología está ligada directamente con la innovación y la creatividad, por lo que en los últimos años se ha consolidado en ciertas empresas en las que estos aspectos resultan altamente críticos. Sin embargo, hoy en día el Design Thinking cobra cada vez mayor importancia, aplicándose también en ámbitos como el de los RRHH y la gestión del talento.

¿Cómo podemos desde RRHH crear grandes experiencias de los empleados que potencien la creatividad, la colaboración y la innovación? Design Thinking es un enfoque que funciona. En youtube puede ver un vídeo con una breve charla de Tim Brown, profesor de la escuela de ingeniería de la Universidad de Stanford, que se ha convertido en uno de los mayores exponentes del Design Thinking desde 2008 cuando por primera vez apareció un artículo suyo en el Harvard Business Review en el que hablaba sobre el tema.

El diseño tiene un tremendo poder para influir en el comportamiento humano y, por lo tanto, influir en el cambio. Es lógico que, si el diseño influye en el comportamiento, el mal diseño tendrá un efecto negativo en el comportamiento. Podemos ver ejemplos en el deterioro urbano, en los tramos de carreteras de alta siniestralidad y también en el lugar de trabajo. Por ejemplo, un elevado porcentaje de los candidatos que encuentran difícil su experiencia de selección para un puesto de trabajo, desarrollan una impresión negativa de los productos y servicios de la empresa.



**Design Thinking tiene éxito cuando encuentra soluciones ideales basadas en las necesidades reales de las personas reales.** En un artículo reciente de la Harvard Business Review sobre la evolución del Design Thinking, Jon Kolko señaló: “La gente necesita que sus interacciones con las tecnologías y otros sistemas complejos sean simples, intuitivas y placenteras. El diseño es empático, y por lo tanto implícitamente impulsa un pensamiento más reflexivo, y una aproximación al negocio más humana”.

Cuando se hace bien, Design Thinking, el diseño centrado en el ser humano mejora la experiencia del usuario en cada punto de contacto y alimenta la creación de productos y servicios que conectan profundamente con los clientes. Design Thinking es fundamental para el éxito de empresas como Apple, SAP, o AirBnB.

**¿Por qué no aplicar Design Thinking para mejorar la experiencia del empleado con el mismo cuidado dado a los clientes?**

Algunas empresas están cambiando la función de Jefe de Recursos Humanos a la función de Jefe de Experiencia de Empleado, reconociendo que la “experiencia” es la esencia de un lugar de trabajo, especialmente entre los millenials.



*Design Thinking, ¿Porqué RRHH debe adoptarlo?*

## 5 tendencias que vinculan RRHH y Design Thinking

Los equipos de RRHH dejarán de diseñar “programas” y en su lugar diseñarán “experiencias” integradas y de alto valor que emocionarán, involucrarán e inspirarán a los empleados. Podemos aprovechar Design Thinking a través de:

**1. Diseño organizacional**, que puede incorporar Design Thinking al reestructurar roles o la propia organización.

**2. Compromiso**, que puede ser impulsado por el uso de Design Thinking para hacer el trabajo más fácil, más eficiente, más satisfactorio y más gratificante.

**3. Aprendizaje**, en el cual las nuevas experiencias de aprendizaje autodirigidas pueden ser moldeadas por el principio central del Design Thinking de poner la experiencia del usuario antes del proceso.

**4. Analytics**, en el que el análisis de datos y el Design Thinking pueden vincularse para recomendar mejores soluciones directamente al empleado.

**5. Digitalización**, donde Design Thinking es fundamental en el desarrollo de nuevas herramientas digitales que pueden hacer el trabajo más fácil y mejor.

Algunas preguntas para la reflexión:

- ¿Qué experiencia tienen los empleados en el proceso de incorporación o salida de la empresa?
- ¿Qué proceso tiene una gran experiencia de empleado de inicio a fin?
- ¿Cómo podemos desde RRHH ayudar a construir principios de diseño centrados en el ser humano en toda la organización?



*Design Thinking, ¿Porqué RRHH debe adoptarlo?*

# Sobre Human Performance

Aportamos **soluciones formativas y estrategias de desarrollo y gestión del talento** a aquellas organizaciones convencidas del valor de las personas y de la necesidad de su actualización, perfeccionamiento y desarrollo permanentes.

Somos un equipo de profesionales de la **consultoría de la Formación y el Desarrollo de Talento** con experiencia consolidada en diferentes empresas y sectores.

Disponemos de personas **capaces de impartir y gestionar proyectos formativos y de desarrollo en diversos idiomas y distintos países**. Además contamos con la colaboración de una amplia red de partners que nos ayudan a ofrecer soluciones globales a nuestros clientes.



C/ del Bruc, 129  
933 656 705  
(Barcelona)

C/ Velázquez, 94  
914 543 953  
(Madrid)

[www.hpsconsultores.com](http://www.hpsconsultores.com)  
[info@hpsconsultores.com](mailto:info@hpsconsultores.com)

