

La escasa inversión en *reskilling* con el Covid-19

Peñalver, Antonio

Capital Humano, Nº 359, Sección Crecimiento profesional / Tribuna, Diciembre 2020, Wolters Kluwer



Antonio Peñalver

Socio director de People First Consulting



Para muchas organizaciones, —ya sean de la Administración o de empresas públicas o privadas—, la pandemia del coronavirus ha supuesto una crisis diferente a cualquier otra que hayan experimentado. Y la urgencia de responder a la realidad del Covid-19 ha obligado a las organizaciones reconsiderar cómo viven y trabajan sus empleados para enfrentarse con éxito a este momento desafiante.

Los managers, como líderes, han tenido que cambiar su forma de pensar ante los nuevos paradigmas de gestión de personas que han surgido. Y se han tenido que mover rápidamente para minimizar el riesgo de adaptación a la nueva realidad de sus colaboradores y resto de *stakeholders*. También, han tenido que mirar de forma diferente hacia adelante, más allá de la crisis, para asegurar de que su organización invierte en el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores para adaptarse a la nueva normalidad.

La crisis del Covid-19 ha recordado a los líderes de las organizaciones que tienen que conseguir que sus colaboradores desplieguen sus habilidades personales y obtener altos niveles de rendimiento de forma resiliente. Incluso, antes de que ocurriera la pandemia, las organizaciones que se enfrentaban a un ritmo vertiginoso de riesgo y de cambio han tenido que desplegar acciones de desarrollo de las capacidades de resiliencia y de adaptación al cambio de sus empleados.

El enfoque tradicional de formación para la adecuación y desarrollo de las personas en las organizaciones ha fracasado mucho antes de que llegara la pandemia. En este nuevo escenario de pandemia son escasas inversiones de las organizaciones en programas de *reskilling* y, además, sus resultados han sido deficientes. Múltiples estudios, —estadounidenses y europeos—, muestran que la inversión en el desarrollo de competencias *soft* no producen los resultados esperados. De hecho, estas investigaciones muestran que la mayoría de los managers no promueven altos niveles de rendimiento; solo lo consigue un 20% de los encuestados.

Esto no quiere decir que no haya casos de éxito cuando se trata de desarrollar capacidades para impulsar cambios de comportamiento y conseguir altos niveles de rendimiento en este entono de coronavirus. Algunas organizaciones nos muestran altos niveles de éxito en este campo.

Estos esfuerzos tienden a enfocarse en el aprendizaje práctico y personalizado. Pero, desafortunadamente, la pandemia ha detenido repentinamente este tipo de programas debido a los requisitos de tener que trabajar en remoto y reducir los costes variables. Aunque se diga que la formación es una inversión, la realidad de las organizaciones nos ha demostrado que ésta es un coste variable del cual se puede prescindir por la llegada del trabajo remoto y la necesidad del distanciamiento físico. Los líderes que reconocen la necesidad de transformar su fuerza laboral se enfrentan al enorme desafío de hacer, ante todo, que los empleados sean productivos desarrollando de sus habilidades.

Los líderes empresariales se enfrentan al reto de tener que cambiar la forma de pensar y de desarrollar las capacidades de sus colaboradores en entornos virtuales que provienen de la aplicación diaria de nuevos aprendizajes y habilidades en todos los sentidos. Éste es el «santo grial» del cambio de comportamientos en este nuevo ecosistema de teletrabajo: cambiar la forma de pensar y desarrollar nuevas habilidades de trabajo en remoto a nivel individual y en equipo.

Aprendizajes sobre el desarrollo de habilidades en el entorno del Covid-19

La crisis del Covid-19 ha supuesto una revolución en el enfoque de mejorar de las habilidades de los empleados afectando a la ciencia del aprendizaje y el cambio de comportamientos bajo las limitaciones impuestas por el coronavirus.

Las organizaciones que han realizado el esfuerzo de adaptar las habilidades de sus empleados al nuevo entorno del coronavirus nos muestran tres aprendizajes:

- Más que nunca, *los trabajadores necesitan nuevas capacidades, pero la capacidad de desarrollarles a través de la experiencia es limitada*. Es, por ello, que la formación práctica a nivel digital tiene que evolucionar rápidamente para llenar ese vacío.
- Dadas las brechas físicas y la distancia psicológica que ha creado la pandemia, *las organizaciones necesitan nuevas herramientas y enfoques para involucrar, motivar y desarrollar a los empleados* para desarrollar nuevos comportamientos para este nuevo entorno.
- El historial de trabajo en el desarrollo de cambio de comportamientos competenciales de los empleados es deficiente. En un entorno de aislamiento y distanciamiento físico, *es fundamental emplear nuevas técnicas de refuerzo comportamental que sean, a la vez, simples y sólidas*.

La dificultad

Las organizaciones han evolucionado para desarrollar de forma digital las capacidades de sus empleados. Son muchas las organizaciones, —no todas—, que ahora invierten en el desarrollo a distancia, —o digital—, de las capacidades de sus colaboradores; pero, sin embargo, el éxito de estos programas es escaso.

Por lo general, el aprendizaje virtual consta de videoconferencias relativamente participativas, de videos estáticos y de evaluaciones «aprobado/reprobado». Durante mucho tiempo, el aprendizaje online ha sido el pariente pobre de los programas de desarrollo de capacidades a nivel personal y profesional. Lo cual, por cierto, es lógico ya que el desarrollo de habilidades personales requiere mucha interacción.

Pero, en el mundo del Covid-19 el desarrollo de las habilidades intrapersonales e interpersonales se ha vuelto dramáticamente más difícil. Y este nuevo entorno ha acelerado la necesidad de adoptar e innovar en herramientas digitales de aprendizaje.

En el mundo del Covid-19, el desarrollo de habilidades personales y profesionales se ha vuelto más difícil.

La realidad económica del Covid-19 ha hecho que las organizaciones tengan unos presupuestos muchísimo más ajustados para desarrollar las habilidades de sus empleados para adecuarse al nuevo entorno de teletrabajo y relación con los clientes. Por ello, el desarrollo de las habilidades a nivel digital se ha convertido en la oportunidad de desarrollo profesional de muchos empleados.