2025 PUERTO RICO HR TRENDS

EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

AON

SHRM PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF SHRM® BETTER WORKPLACES BETTER WORLD™

Nuevas Fronteras en Capacitación: Estrategias para Upskilling y Reskilling Estratégico

Introducción:

La evolución del mercado laboral y los avances tecnológicos

La tecnología está transformando el mercado laboral a un ritmo acelerado, impulsando cambios significativos en la demanda de habilidades y en la estructura de los roles laborales. Según el Future of Jobs Report 2025. Se espera que la adopción de herramientas tecnológicas sean los principales motores de esta transformación. Las empresas anticipan que dichas herramientas transformarán sus operaciones en los próximos cinco años. Muchas organizaciones planifican acelerar la automatización de tareas, lo que refleja una tendencia hacia la optimización de procesos y la reducción de costos operativos. La tecnología está impulsando la necesidad de habilidades técnicas especializadas que está redefiniendo puestos tradicionales. De parte del talento, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y trabajar con tecnologías avanzadas está siendo crucial en un entorno laboral en constante evolución. Esta es la percepción de muchos patronos en Puerto Rico. Al consultar a líderes de recursos humanos, un 50% de los líderes de recursos humanos perciben esta evolución como una muy rápida[2].

Estos avances tecnológicos presentan retos significativos en el entorno laboral, llevando a muchas organizaciones a identificar las brechas de habilidades como una barrera clave para la transformación de sus negocios. Por esta razón muchas organizaciones visualizan entre sus retos el priorizar el mejoramiento de destrezas, la contratación de talento con nuevas destrezas, la reducción de talento con destrezas cada vez menos relevantes y la transición de personal de roles en declive a roles más necesarios. La tecnología está remodelando el mercado laboral, creando tanto oportunidades como desafíos para empresas y trabajadores.

El reporte mencionado indica que los trabajadores pueden esperar que el 39% de sus habilidades existentes se transformen o queden obsoletas durante el período 2025-2030. Este dato muestra un descenso en comparación con periodos anteriores. Este hallazgo podría deberse potencialmente a una creciente proporción de trabajadores que han completado medidas de capacitación o mejora de habilidades para hacer frente a estos cambios acelerados. En Puerto Rico, un 56% de las empresas considera prioritario el desarrollo de destrezas para el futuro[3]. En este contexto, el desarrollo de destrezas se vuelve esencial para mantener la competitividad.

1 Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum
2 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
3 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Importancia del Upskilling y Reskilling

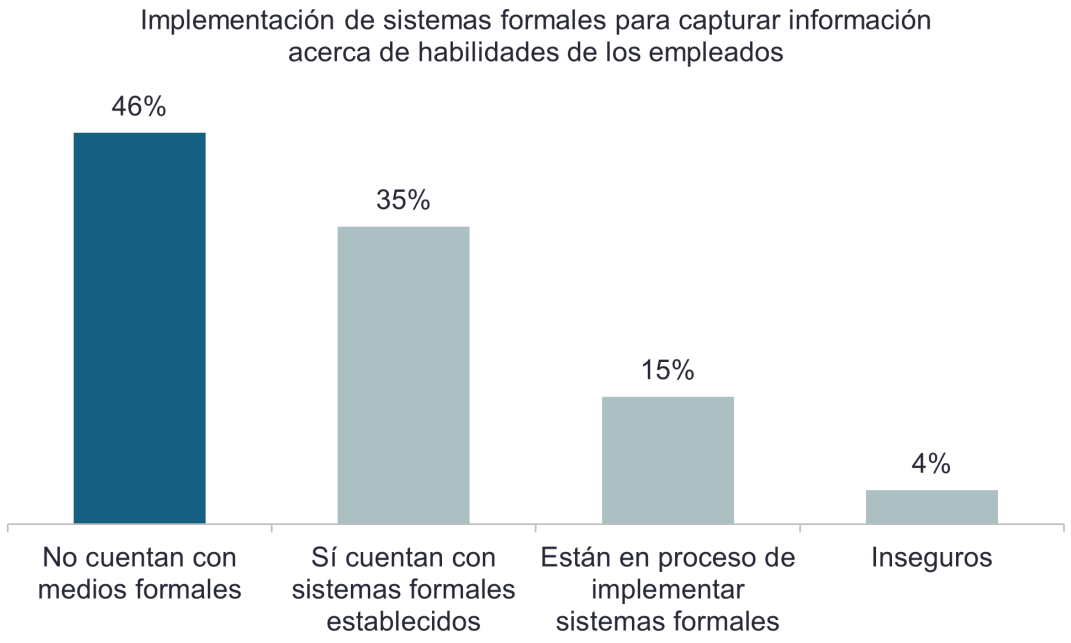
De acuerdo con una encuesta global realizada en 2024, el 75% de los patronos informaron dificultades para cubrir puestos de trabajo. Las proyecciones sugieren que para el 2030, la escasez de talento global podría dejar más de 85 millones de empleos sin cubrir en sectores clave como los servicios financieros, la tecnología y la manufactura[4]. Desde la perspectiva de los trabajadores, la misma investigación reveló que muchos trabajadores sienten que sus habilidades están subutilizadas, con solo el 55% expresando satisfacción con sus oportunidades para aprovechar plenamente sus capacidades, lo que destaca una desconexión entre el potencial de la fuerza laboral y la utilización por parte de los patronos. Globalmente se plantea un mercado laboral con brechas en aumento y al mismo tiempo un talento que siente que no se saca provecho de sus habilidades. El mismo estudio concluye que las organizaciones que no logran aprovechar completamente las habilidades de la fuerza laboral global corren el riesgo de perder su talento. En comparación con los trabajadores cuyas habilidades se utilizan adecuadamente, los trabajadores que creen que sus habilidades y experiencia están subutilizadas tienen más del doble de probabilidades de estar buscando activamente un nuevo empleo (38% frente a 18%).

Frente a este panorama, para que las organizaciones puedan manejar las brechas, asegurar la retención y preparar para el futuro deben recurrir al “upskilling” y “reskilling”. El “upskilling” se refiere al proceso de mejorar o ampliar las destrezas existentes de los empleados para que puedan desempeñar mejor sus funciones actuales o asumir nuevas responsabilidades dentro del mismo rol. “Reskilling”, por otro lado, implica capacitar a los empleados en nuevas destrezas que les permitan asumir funciones completamente diferentes dentro de la organización, ya sea en nuevos roles o roles que en la actualidad se encuentran en evolución. Ambos enfoques son fundamentales para cerrar brechas de talento, mejorar la empleabilidad y mantener la competitividad empresarial. Estas formas de capacitación no son de nuevo surgimiento. Sin embargo, su importancia actual radica en que requiere una planificación, seguimiento y ejecución más inmediata y constante que en el pasado. Acerca de este tema, el estudio manejado por SHRM indica que la disposición para mejorar o adquirir nuevas habilidades entre la fuerza laboral global es alta. Casi 9 de cada 10 trabajadores a nivel mundial estarían algo dispuestos (39%) o muy dispuestos (47%) a recibir capacitación o adquirir nuevas habilidades si hubiera un cambio a gran escala en las habilidades necesarias para tener éxito en su trabajo. Esto refuerza el deseo de los trabajadores de mantenerse competitivos en su campo y de ocupar puestos que se alineen significativamente con sus habilidades y experiencia.

Sin embargo, más de la mitad de los trabajadores a nivel mundial (56%) dijeron que no tienen acceso a asistencia educativa (por ejemplo, fondos para ayudar a cubrir los costos de matrícula o capacitación) ni a través de su lugar de trabajo ni de su país. Esto significa que los costos financieros asociados con el perfeccionamiento y la adquisición de nuevas habilidades pueden constituir una barrera sustancial para satisfacer las necesidades de la fuerza laboral, especialmente entre los trabajadores de bajos ingresos.

4 The Global Skills Mismatch: Creating a Future-Ready Workforce

Para enfrentar estos desafíos, las organizaciones deben implementar estrategias efectivas de forma más ágil. Estas acciones permitirán a los empleados adaptarse a los cambios, mejorar su empleabilidad y contribuir a la innovación organizacional. Las organizaciones tienen el reto de asegurar que están preparadas para el futuro a pesar de que las necesidades en cuanto al talento son inmediatas y continuas. El reto es evidente, las organizaciones deben asegurar que las personas cuenten con las herramientas necesarias para prosperar en un entorno laboral en constante transformación. En Puerto Rico, sin embargo, solo aproximadamente un 35% de las organizaciones indican que cuentan con medios formales establecidos para capturar información acerca de las habilidades de los empleados y poder rastrear el progreso[5]. En la gráfica a continuación se detallan los resultados.



II. Empleados "entry level" y desarrollo de destrezas

Rol de las universidades en el desarrollo de destrezas

Actualmente, existe el desafío que enfrentan las universidades e instituciones educativas para alinear sus currículos con las habilidades requeridas por el mercado laboral de manera ágil.

5 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Existe una creciente importancia de integrar habilidades prácticas en los programas académicos para asegurar que los graduados estén preparados para el empleo y como consecuencia que se tengan unas habilidades que las organizaciones puedan sacar provecho desde la incorporación de este talento. Una investigación acerca de este tema identifica los siguientes hallazgos[6]:

- **Brecha curricular:** existe una brecha significativa entre los currículos académicos y las habilidades prácticas requeridas por los patronos.
- **Colaboración con la industria:** las universidades se benefician de las asociaciones para comprender e integrar mejor las habilidades necesarias.
- **Aprendizaje experiencial:** las prácticas y el aprendizaje basado en proyectos son métodos efectivos para desarrollar habilidades prácticas.
- **Relevancia de habilidades:** las actualizaciones regulares de los currículos son necesarias para asegurar la relevancia de las habilidades en un mercado laboral cambiante.
- **Empleabilidad de graduados:** alinear los programas educativos con las demandas del mercado mejora la empleabilidad de los graduados.

Las instituciones educativas juegan un papel clave en el desarrollo de destrezas al proporcionar la base teórica necesaria para que los empleados recién graduados ("entry level") se adapten al mercado laboral. Sin embargo, el proceso de reclutamiento debe evolucionar hacia un enfoque basado en destrezas, más allá de los títulos académicos.

Esto implica valorar habilidades prácticas, adaptabilidad y aprendizaje continuo. Según el estudio de SHRM PR y Aon, el 69% de los líderes de recursos humanos en Puerto Rico considera que las universidades solo ofrecen parcialmente las destrezas necesarias y un 19% opina que no las proveen. Para cerrar esta brecha, las empresas y las instituciones deben crear espacios de colaboración para el diseño de programas de capacitación que conecten el conocimiento académico con la práctica laboral. Además, ya hay datos que apuntan a que a medida que las generaciones más jóvenes evalúan los crecientes costos de la educación tradicional y los beneficios financieros diferidos, ha habido un aumento de trabajadores que buscan avanzar a través de boot camps o programas de certificación. La mayoría de los individuos en escuela superior y universidad (75%) entre los 18 y 20 años dicen estar interesados en explorar escuelas vocacionales que ofrecen formación remunerada en el trabajo[7].

Rol de las universidades en el desarrollo de destrezas

Más allá de lo que pueden hacer las instituciones educativas, es importante comprender que sucede en el mercado en el proceso de reclutamiento. Esto debido a que son las propias organizaciones quienes buscan distintas formas de adaptarse, específicamente desde una de las vías principales, el reclutamiento.

6 Bridging the skill gap between the acquired university curriculum and the requirements of the job market: A data-driven analysis of scientific literature
7 Jobber, Jobber's Blue-Collar Report: Gen Z and Uncertain Future of the Trades, 2023

Una encuesta reciente a reclutadores identificó que 1 de cada 4 empresas dejará de requerir un título de bachillerato para algunos roles para finales de este año. El 84% de las empresas que han eliminado recientemente los requisitos de grado dicen que la iniciativa ha sido exitosa. Las empresas que han eliminado los requisitos se han beneficiado de una mayor diversidad en el grupo de solicitantes y la capacidad de ofrecer salarios más bajos. Los reclutadores creen que la Generación Z debería priorizar las habilidades prácticas, como las habilidades de IA y "soft skills" o ahora conocidas también como "power skills", sobre la educación formal. Entre las empresas que eliminaron los requisitos de grado en 2024 o 2025, dos tercios lo hicieron para puestos entry-level, el 54% para posiciones de nivel medio y el 23% para empleos de nivel senior[8]. Las razones por las cuales las organizaciones deciden hacer estos cambios se encuentran: priorizar las destrezas y no los grados, crear una mayor diversidad dentro de las organizaciones, aumentar el número de solicitantes y la creencia de que al momento se puede adiestrar al talento. Muchas de estas organizaciones se mueven o creen que la contratación basada en habilidades es el enfoque correcto al presente y futuro.

Enfoque de reclutamiento tradicional versus reclutamiento basado en destrezas

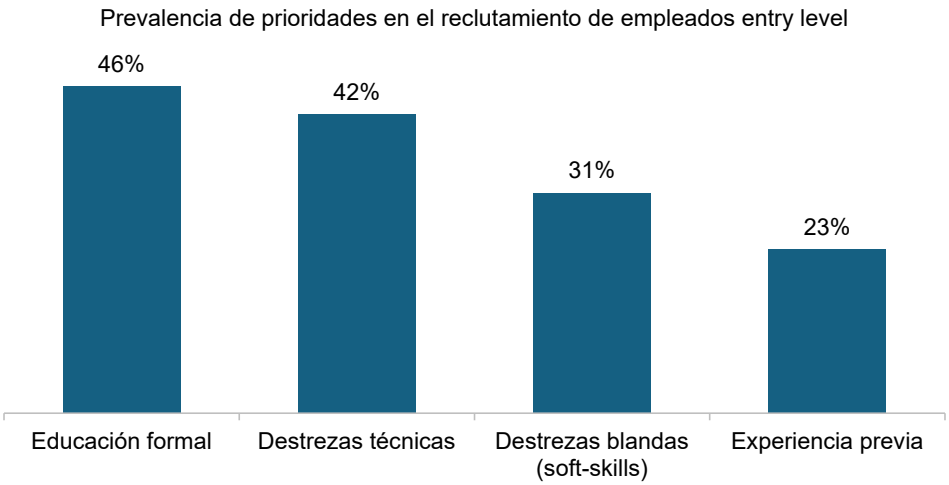
La contratación basada en habilidades busca alinear las necesidades cambiantes del lugar de trabajo. Este método implica evaluar a los candidatos a través de evaluaciones de habilidades y pruebas prácticas que brindan una imagen más clara de sus capacidades. La contratación basada en habilidades está impulsada por avances tecnológicos que requieren un conjunto de habilidades dinámicas que los títulos tradicionales pueden no cubrir[9]. Estudios indican que la mayoría de las empresas (90%) que utilizan un método de contratación basado en habilidades reducen sus contrataciones erróneas y el 94% está de acuerdo en que la contratación basada en habilidades es más predictiva del éxito en el trabajo que los currículos[10]. Sin embargo, también existen datos que identifican que este enfoque de manera no estructurada puede afectar el proceso de reclutamiento. De acuerdo con un estudio, el 49% de los solicitantes de empleo dijo que la mayoría de los procesos de solicitud "son demasiado largos y complicados" y el 33% dijo que abandonan los procesos de solicitud excesivamente complejos[11]. De manera que un proceso que no considere estos elementos se arriesga a sufrir un impacto contrario.

El debate entre el reclutamiento tradicional y la contratación basada en habilidades ha ganado terreno mientras las empresas buscan formas más efectivas de cubrir puestos. La investigación indica que la contratación basada en habilidades es cada vez más preferida debido a su alineación con las demandas del lugar de trabajo moderno. Un estudio destaca que centrarse en las habilidades en lugar de los títulos ayuda a expandir el grupo de talento y retener empleados incluso durante la incertidumbre económica[12].

8 Skills-Based Hiring Is Here to Stay — Get Started Now
9 Competence Over Credentials: Skills-Based Hiring | BCG
10 ADP Unveiling the next anything, HR trends and priorities for 2025
11 2024 Workforce Insights Report
12 Taking a skills-based approach to building the future workforce

Se ha demostrado que la contratación basada en habilidades es cinco veces más predictiva del rendimiento laboral en comparación con la contratación basada en educación[13]. Los datos sugieren que los empleados contratados en función de habilidades tienen una mayor permanencia y exhiben mayor lealtad[14].

En Puerto Rico, aunque muchas organizaciones priorizan la educación formal (46%) en el reclutamiento de empleados entry-level, también priorizan las destrezas técnicas en una proporción similar (42%)[15]. En la siguiente gráfica se provee el detalle.



Esto sugiere un enfoque donde se prioriza la educación y las destrezas técnicas por encima de otros elementos como la experiencia previa y las llamadas destrezas blandas. En una próxima investigación, sería importante investigar si hay organizaciones en Puerto Rico que se mueven a eliminar requisitos de educación en roles de entrada. De la misma forma, un 54% de las organizaciones mantienen un enfoque de reclutamiento basado en destrezas para puestos entry-level. El resto de las organizaciones mantienen un enfoque de reclutamiento tradicional.

Recomendaciones para el proceso de incorporación ("onboarding") de empleados

Debido al desfase entre la preparación académica y las destrezas requeridas en el entorno laboral, el proceso de incorporación de empleados (onboarding) toma aún mayor importancia. Esto permite entender que es muy probable que al momento de ingreso del talento a la organización esto se refleje en la incorporación. La incorporación efectiva es crucial para integrar a los nuevos empleados, asegurando que rápidamente se conviertan en miembros productivos del equipo[16]. La investigación destaca la importancia de programas estructurados de incorporación que se centran tanto en la cultura organizacional como en el desarrollo de habilidades específicas. Un estudio encontró que las organizaciones con procesos integrales de incorporación experimentan un 50% más de productividad en los nuevos empleados. Las mejores prácticas incluyen una comunicación clara de los roles y manejo de expectativas laborales, lo que ayuda a alinear a los nuevos empleados con los objetivos organizacionales[17].

13 Why Skills-Based Hiring is Replacing Traditional Recruitment
14 ADP Unveiling the next anything, HR trends and priorities for 2025
15 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
16 Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being
17 Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?

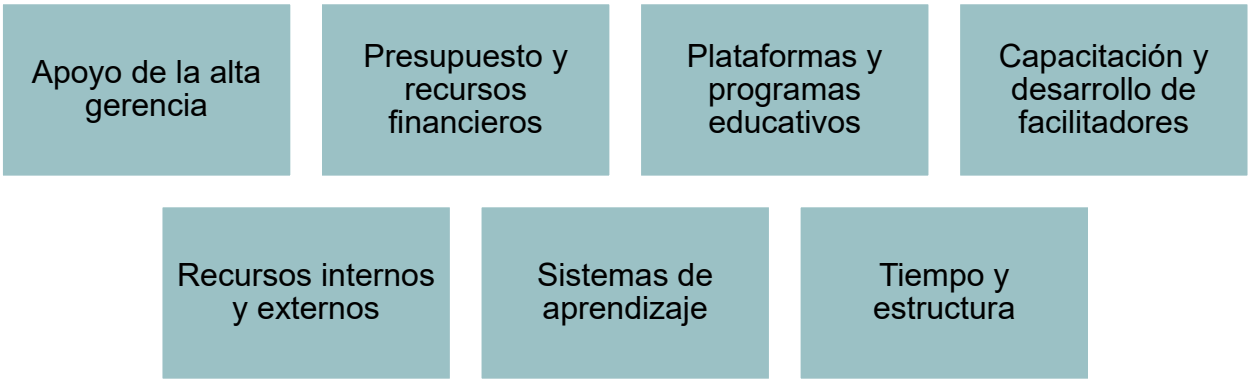
Las organizaciones que se enfocan en habilidades se benefician de programas de incorporación que incluyen mentoría, permitiendo que empleados experimentados guíen a los recién llegados. Incorporar tecnología, como módulos de capacitación en línea, puede mejorar la experiencia de incorporación al proporcionar oportunidades de aprendizaje flexibles. Los mecanismos de retroalimentación son esenciales, permitiendo que los nuevos empleados expresen preocupaciones y reciban orientación, reduciendo así la rotación. Las revisiones regulares durante el período de incorporación ayudan a asegurar que los nuevos empleados se estén adaptando bien y adquiriendo las habilidades necesarias. La colaboración entre recursos humanos y la gerencia es clave para adaptar los programas de incorporación a los requisitos específicos de habilidades. Un proceso de incorporación bien ejecutado puede mejorar significativamente la retención y satisfacción de los empleados en organizaciones que se enfocan en habilidades. Este enfoque no solo mejora la preparación de los empleados, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos del entorno laboral cambiante. Al invertir en el desarrollo de talento desde el inicio, las empresas aseguran una fuerza laboral más competente, comprometida y alineada con sus objetivos estratégicos.

Es importante que las organizaciones tengan muy claras cuáles son las habilidades requeridas al momento y en los próximos años.

Power skills	• Comunicación efectiva, adaptabilidad al cambio e inteligencia emocional • Liderazgo, colaboración, y trabajo en equipo • Servicio al cliente y experiencia del cliente • Creatividad • Adaptabilidad al cambio y flexibilidad • Colaboración multigeneracional y manejo de grupos diversos
Tecnología e inteligencia artificial	• Conocimiento y utilización de inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia y potenciar el alcance de las actividades • Evolución tecnológica y su integración en el trabajo • Competencias digitales y uso de IA
Pensamiento estratégico y analítico	• Innovación y aprendizaje continuo. • Pensamiento crítico y toma de decisiones basada en datos

Estos datos identifican que las organizaciones no solo se enfocan en las habilidades técnicas, sino que existe un conjunto de habilidades conductuales que también son perseguidas o deseadas. Basado en esta información no se puede asumir que un tipo de habilidad es más importante que el otro.

A lo largo de este documento se ha establecido la necesidad que tienen las organizaciones de identificar las habilidades requeridas ante los cambios acelerados del mercado. También se ha identificado la necesidad de "upskill" y "reskill" de parte de las organizaciones. Además, se han discutido los enfoques de reclutamiento y mencionado un grupo de destrezas especificas necesarias. Resta presentar lo que las organizaciones entienden que son los recursos necesarios para poder lograr un "upskill" y "reskill" efectivo. En Puerto Rico, las organizaciones señalaron los recursos identificados en el diagrama abajo.



Estos datos identifican recursos diversos. Por lo que dependerá mucho del contexto especifico de la organización. En cambio, se pueden identificar recursos que pueden minimizar los esfuerzos de los profesionales de recursos humanos. Tal es el caso de "apoyo a la gerencia". Unos líderes que no comprenden la necesidad de desarrollar a su talento no permitirán su evolución y oportunidad de un mejor desempeño. Hay otros recursos que pueden ser limitantes, pero la falta de apoyo puede pesar seguramente más que cualquier otro.

III. El papel de los programas de aprendizaje y desarrollo ("L&D") en las empresas

Los programas de aprendizaje y desarrollo ("L&D") son fundamentales para el éxito de las empresas. Su función dentro de una organización es potenciar el crecimiento de los empleados y desarrollar sus conocimientos, habilidades y capacidades para impulsar un mejor desempeño empresarial[18]. En un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio, los programas de aprendizaje y desarrollo en las empresas ha evolucionado y adquirido mayor protagonismo.

18 What is Learning and Development?

En los últimos años ha aumentado la colaboración y trabajo de los líderes de aprendizaje y desarrollo con otros ejecutivos en las empresas. En un estudio de LinkedIn[19] se destacó que un 50% de profesionales de aprendizaje y desarrollo trabajan directamente con el liderazgo ejecutivo de la empresa versus un 43% en el estudio anterior en 2022. Sin embargo, aun vemos áreas de oportunidad en las expectativas de los empleados. En el estudio "From Skills to Sucess" de Cypher Learning[20] casi 1/3 de los empleados dice que la capacitación que recibió ha sido "excepcionalmente gratificante", pero el 70% busca más en cuanto a aprendizaje y desarrollo y un 16% destacó no haber recibido ningún entrenamiento en el trabajo en el pasado año.

A pesar de que casi 9 de cada 10 trabajadores a nivel mundial (86%) están algo o muy dispuestos a reentrenarse si se produjeran cambios a gran escala en las habilidades necesarias para realizar su trabajo, más de la mitad (56%) informaron que no tienen acceso a asistencia educativa (por ejemplo, fondos para ayudar a cubrir los costos de matrícula o capacitación) en su lugar de trabajo o en su país[21].

Los programas de aprendizaje y desarrollo bien diseñados permiten a las organizaciones:

- **Alinear el talento con los objetivos estratégicos, asegurando que los empleados desarrollen las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del negocio.**
- **Cerrar brechas de destrezas críticas, especialmente en áreas como análisis de datos, ciberseguridad, liderazgo y gestión del cambio.**
- **Fomentar una cultura de aprendizaje continuo, que impulsa la innovación, productividad y la adaptabilidad.**

Entre otros beneficios de los programas de aprendizaje y desarrollo podemos destacar la atracción y retención de talento, mejorar la experiencia de los empleados y el compromiso, promover la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia en la organización y empoderar futuros lideres[22]. Según reporte de LinkedIn[23], las oportunidades de crecimiento en la empresa, el tener un trabajo que les provea reto y que sea de impacto son de las primeras cinco razones para seleccionar un empleo. En el estudio Sentiment Study 2025 de Aon[24] vemos como el desarrollo de carrera está entre los primeros cinco beneficios más valorados para la Generación Z y Millennials. Un 43% de empleados dice que la falta de capacitación en el lugar de trabajo en su empresa les impide avanzar en su carrera.

No existe una sola estrategia que funcione para cada empleado u organización, sin embargo, existen varios componentes importantes en una estrategia de aprendizaje y desarrollo. Entre estos[25]

19 LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf
20 CYPHER-Learning-2024-Survey-Report-Employee-attitudes-L&D-part-1
21 The Global Skills Mismatch: Creating a Future-Ready Workforce
22 Learning and Development: A Comprehensive Guide - AIHR
23 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
24 2025 Employee Sentiment Study

- **Analizar el entorno del negocio o mercado empresarial:** Tipo de industria y las tendencias de mercado. Esto es importante para entender destrezas y conocimientos que son prioridades en la industria en la que te encuentras.
- **Análisis de necesidades en la organización:** Identificar las áreas prioritarias de necesidad. Entre los métodos para identificar las necesidades podemos destacar encuestas, evaluaciones de desempeño, grupos focales, entrevistas a líderes, análisis de procesos, entre otras.
- **Diseño e implementación de los programas:** Existen diferentes métodos y tecnologías para la implementación de experiencias de aprendizaje y desarrollo y cada una dependerá de las necesidades identificadas y el perfil del empleado estudiante. Podemos destacar el entrenamiento formal presencial o virtual, aprendizaje experiencial, mentoría, aprendizaje informal, coaching, "cross-training", entre otros.
- **Evaluación y mejora continua:** Garantiza que los programas implementados realmente generen valor y se mantengan alineados con las necesidades cambiantes del negocio y los empleados. Se evalúan resultados en aprendizaje, mejora de desempeño, aplicación en el trabajo. También se analizan datos como satisfacción, finalización de programas, retorno de inversión (ROI) y se hacen ajustes y rediseño como proceso de mejora continua.

Los programas de aprendizaje y desarrollo se convierten en un motor estratégico para el crecimiento organizacional. Su impacto va más allá de fortalecer capacidades individuales y organizacionales: promueven una cultura de mejora continua, alinean el talento con los objetivos del negocio y responden a las expectativas cambiantes de una fuerza laboral cada vez más diversa y exigente.

Importancia de los programas de aprendizaje y desarrollo ("L&D") en el desarrollo de destrezas

El desarrollo de destrezas se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones. En un estudio sobre programas de desarrollo y aprendizaje un 70% de los empleados reportaron no dominar las habilidades que necesitan para desempeñarse bien en su trabajo[26].

Por otro lado, en el Sentiment Study de Aon[27] se preguntó a los empleados cuán confiados estaban de que sus destrezas actuales y experiencia se mantendrían relevantes en los próximos 3-5 años. En la gráfica a continuación podemos ver que solo un 38% indicó que se encuentra confiado.

25 LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf
26 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
27 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

En el mismo estudio Simon Haines, Lider de Talent Analytics para Aon EMEA, destaca que existe una clara disparidad en el impacto probable de la IA, entre los líderes senior y los empleados “entry level”. Ésto podría sugerir que los líderes empresariales están protegiendo a sus empleados de las realidades que ven por delante para las habilidades y empleos, lo que lleva a una fuerza laboral que carece de las capacidades necesarias para superar el cambio. En estas situaciones, las empresas deben tener una estrategia clara de comunicación para apoyar a su fuerza laboral en la transición hacia un futuro del trabajo más habilitado para la IA.

Según el Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum[28], se espera que el 39% de las destrezas básicas de los trabajadores cambien para el año 2030, una ligera mejora frente al 44% proyectado en 2023. El informe también destaca que el 60% de los empleados necesitarán algún tipo de recapacitación antes de 2027, y que las empresas que invierten en aprendizaje y desarrollo tienen más probabilidades de retener talento y mejorar su competitividad. Este cambio está impulsado por la adopción acelerada de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa, el trabajo remoto y las herramientas digitales avanzadas.

28 Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum

Entre las destrezas que más crecerán en importancia se encuentran:

- **Pensamiento analítico**
- **Creatividad**
- **Alfabetización digital**
- **Resiliencia**
- **Inteligencia emocional**

Identificar apropiadamente las destrezas a desarrollar en los empleados es fundamental. Como mencionamos anteriormente, no existe una sola forma de adquirir destrezas por lo que es importante hacer un análisis profundo sobre las necesidades. Esto es particularmente importante cuando un 33% de encuestados indica que olvidan lo aprendido en sus entrenamientos al mes de haberlos completado[29]. En la gráfica[30] a continuación podemos ver como las empresas en Puerto Rico identifican las destrezas que son necesarias desarrollar en su fuerza laboral, siendo las evaluaciones de desempeño y encuestas a empleados los dos métodos más utilizados.

Otros incluyen métodos como el plan estratégico y experiencia al cliente, análisis de las tecnologías emergentes, y como parte de auditorías o investigaciones.

Por otro lado, el informe The State of Upskilling and Reskilling 2024[31] revela que:

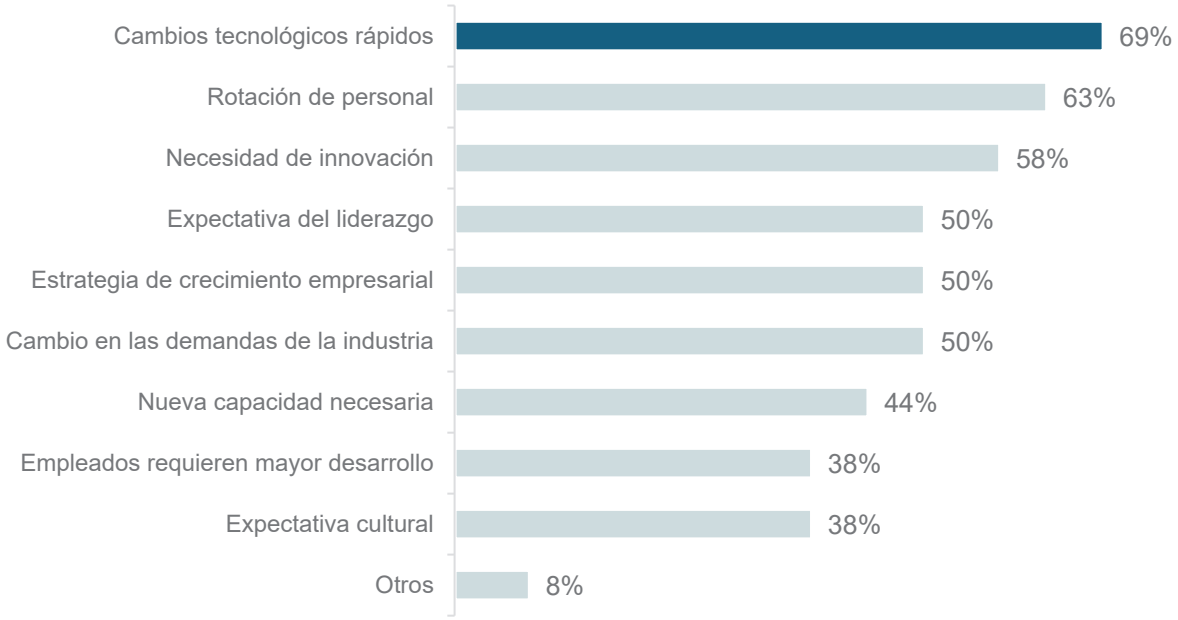
29 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
30 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
31 The State of Upskilling and Reskilling Report.pdf

aunque el 71% de las empresas afirma estar abordando actualmente la necesidad de y “upskilling” y “reskilling”, solo el 55% de los empleados siente que su empresa les ofrece oportunidades claras para desarrollar nuevas destrezas. En el Sentiment Study de Aon[32] un 17% de empleados encuestados a nivel global indicaron no sentirse confiados de que su empleador está invirtiendo en el desarrollo de destrezas y entrenamientos para prepararlos adecuadamente.

Comparando con datos de Puerto Rico, en el estudio de SHRM PR y Aon[33] un 76% de empresas está abordando actualmente la necesidad de “upskilling” y “reskilling”, mientras un 15% planifica comenzar dentro del próximo año. De las empresas que indicaron que no están abordando la necesidad, el 100% tiene previsto abordar la necesidad en el futuro. Estos datos demuestran una conciencia local de los líderes de recursos humanos sobre la importancia de gestionar este tema para el futuro.

Podemos ver en la gráfica a continuación los factores que influyen en la necesidad de las empresas en Puerto Rico de capacitar (“upskill” y “reskill”) a sus empleados según estudio de SHRM PR y Aon[34]. Los cambios tecnológicos acelerados son acordes a las tendencias globales el factor prevaleciente para las empresas impulsar la capacitación de empleados y Puerto Rico no es la excepción. Otro factor que está impulsando la capacitación es la rotación de personal, esto sustentado por la Encuesta Global de Riesgos de Aon[35] que indica que el tercer factor que está impactando más a las organizaciones en Puerto Rico es la falta de capacidad de atraer o retener el talento.

Prevalencia de factores que impulsan la capacitación de empleados en la empresa



32 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
33 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
34 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
35 Aon Global Risk Management Survey, Ninth Edition 2023

Otros incluyen factores como empleabilidad, mejor uso del tiempo, motivación, y la idea de que todo adiestramiento y conocimiento adicional enriquece tanto en lo profesional como en lo personal, beneficiando a la empresa.

Sin embargo, existen barreras en las organizaciones para capacitar en el desarrollo de destrezas. Entre las barreras principales identificadas por las empresas en Puerto Rico se encuentran la falta de crear el tiempo y la falta de programas personalizados con un 58% y 44% respectivamente[36]. Es interesante observar que un 33% indicó resistencia al cambio por parte de los empleados[37]. Esta combinación de factores resalta la necesidad de estrategias más efectivas y recursos adecuados para superar estos desafíos y facilitar la adopción de nuevas tecnologías y programas de desarrollo.

Prevalencia de barreras en la capacitación de empleados en la empresa

Según estudio[38] los empleados indicaron que hay oportunidades para mejorar los programas de entrenamiento. Un 41% indicó proveer programas más específicos a sus trabajos, un 39% indicó que fueran más divertidos y atractivos y un 33% indicó que fueran más personalizados a sus necesidades. El tema de la personalización es uno recurrente en las preferencias de los empleados en términos de programas de aprendizaje y desarrollo y una oportunidad que proveen las nuevas tecnologías. Los programas de aprendizaje y desarrollo más efectivos combinan múltiples enfoques, entre ellos:

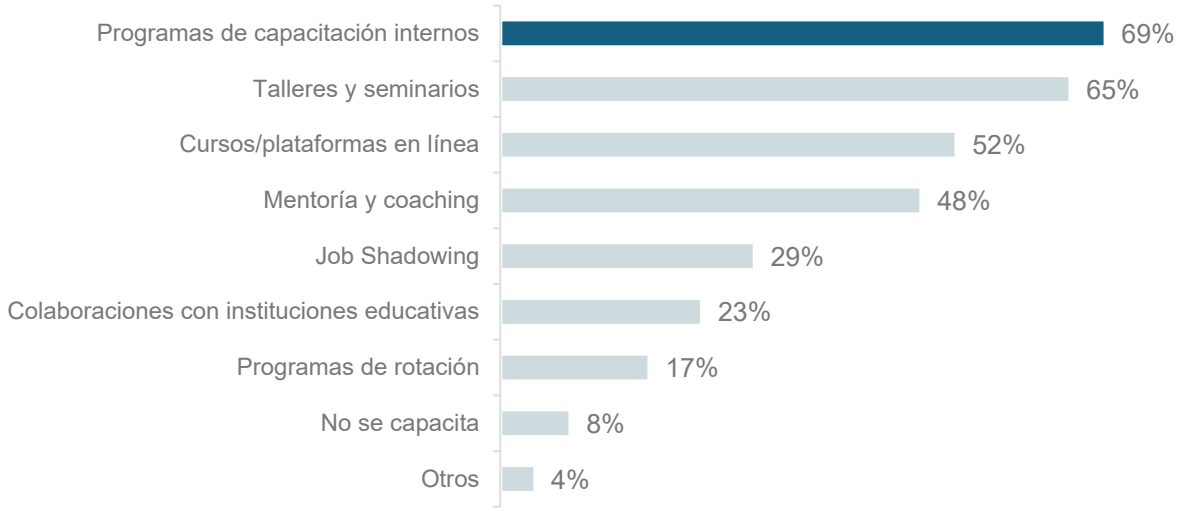
- **Entrenamiento formal (presencial o virtual)**
- **Aprendizaje experiencial y basado en proyectos**
- **Mentoría y coaching**

36 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
37 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
38 CYPHER-Learning-2023-Survey-Report

- **Plataformas de e-learning personalizadas**
- **“Cross-training” entre departamentos**
- **Además, el uso de tecnologías adaptativas y análisis de datos permite personalizar las rutas de aprendizaje y medir el impacto real de las iniciativas**

En Puerto Rico, un 69% de empresas utilizan en primer lugar métodos de capacitación internos para el desarrollo de destrezas como podemos ver en la gráfica a continuación[39]. Además, los talleres y seminarios con un 65% y cursos/plataformas en línea en un 52% se encuentran entre los primeros lugares. A pesar de los beneficios de los programas de mentoría y coaching y “job shadowing” solo un 48% y 29% de empresas respectivamente lo utilizan como método de capacitación Un 8% indicó no capacitar lo que tendrá implicaciones en el crecimiento de esas organizaciones a futuro.

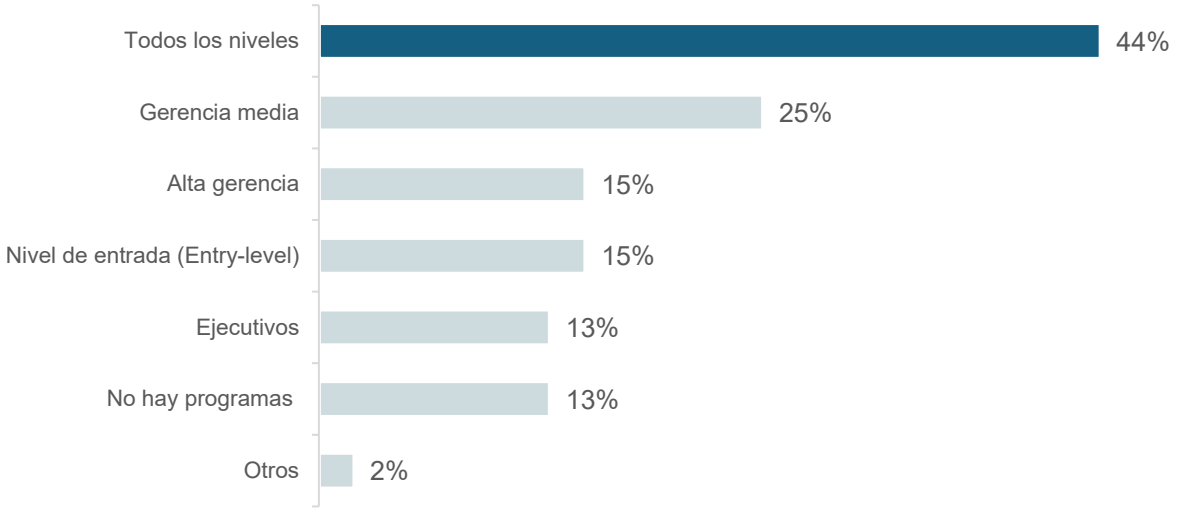
Prevalencia de métodos de capacitación para "*upskilling*" y "*reskilling*"



El desarrollo de destrezas no está limitado a un nivel de empleados en particular. Tanto lideres de alto nivel como empleados de “entry level” se benefician de programas enfocados en destrezas. En la gráfica a continuación podemos ver los niveles de organizaciones en Puerto Rico que están incluidos en los programas de “upskilling” y “reskilling”[40]. La mayoría de las empresas (44%) indicó que involucran a todos los niveles.

39 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
40 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Niveles organizacionales involucrados en programas de *upskilling* y *reskilling*

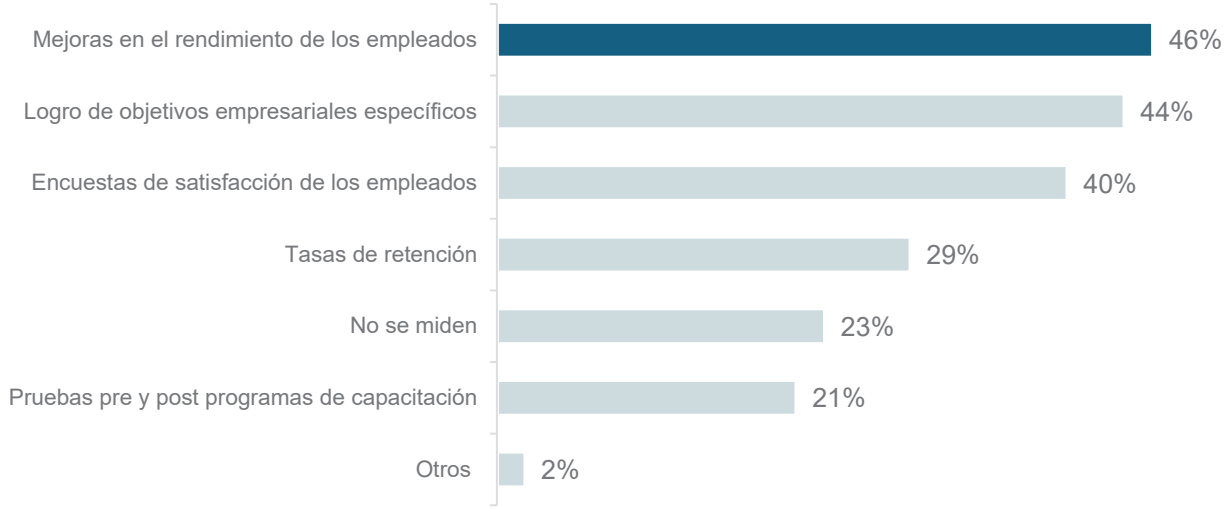


Medir el éxito de las iniciativas de "upskilling" y "reskilling" es esencial para garantizar que los programas de aprendizaje estén generando un impacto real en el desarrollo de destrezas y en los objetivos estratégicos de la organización. Un 38% de organizaciones según estudio de CYPHER Learning[41] no tiene medios formales de capturar información sobre destrezas de los empleados o llevar el registro del progreso de los empleados. Esta evaluación permite identificar qué métodos de capacitación son más efectivos, ajustar contenidos según las necesidades emergentes y demostrar el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas de aprendizaje y desarrollo. Además, facilita la toma de decisiones basada en datos, al vincular los resultados del aprendizaje con indicadores clave como la productividad, la retención de talento y la movilidad interna. Sin una medición clara, las organizaciones corren el riesgo de invertir recursos en programas que no abordan las brechas de destrezas más críticas y necesarias ni responden a las expectativas de los empleados.

Un 46% de las organizaciones locales miden el éxito de las iniciativas de desarrollo de destrezas ("upskilling" y "reskilling") mediante las mejoras en el rendimiento de los empleados y un 44% mediante el logro de objetivos empresariales específicos. En la gráfica[42] a continuación detalla los métodos de evaluación utilizados.

41 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
42 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Prevalencia de métodos de evaluación del éxito en iniciativas de *upskilling* y *reskilling*



Otros incluyen porcientos de aumentos.

El desarrollo de destrezas ya no es una opción, sino una necesidad estratégica. Los programas de aprendizaje y desarrollo son el vehículo para preparar a los empleados —y a las organizaciones— para un futuro incierto pero lleno de oportunidades. Invertir en aprendizaje y desarrollo es invertir en resiliencia, innovación y sostenibilidad empresarial.

Abordar las diferencias generacionales en los estilos de aprendizaje

Uno de los desafíos más relevantes que enfrentan los programas de aprendizaje y desarrollo en la actualidad es la necesidad de adaptarse a una fuerza laboral multigeneracional. Por primera vez en la historia, hasta cinco generaciones —desde los baby boomers hasta la Generación Z— conviven en el entorno laboral, cada una con estilos de aprendizaje, expectativas y valores distintos[43].

Según el informe From Skills to Success 2024[44], 36% de empleados de 55 años o más mencionan la edad como una barrera para su desarrollo de carrera. Las generaciones más jóvenes, como los millennials y la Generación Z, tienden a preferir métodos de aprendizaje más interactivos, digitales y autodirigidos. Valoran la inmediatez, la personalización y el acceso móvil a los contenidos. En contraste, generaciones mayores como la Generación X o los Baby Boomers pueden sentirse más cómodas con enfoques estructurados y presenciales, donde el aprendizaje se da en entornos más formales y secuenciales.

43 Gen Z is driving change in the multigenerational workforce | World Economic Forum
44 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Para responder a esta diversidad, las organizaciones deben adoptar un enfoque de aprendizaje personalizado y flexible. Según estudio anterior señalado[45], los empleados valoran especialmente la formación que es relevante, personalizada y entregada en el momento adecuado, lo que implica ofrecer una variedad de métodos como cursos en línea, micro aprendizaje, talleres presenciales, mentorías y aprendizaje colaborativo.

Según el estudio Sentiment Study 2025 de Aon[46] no se debe pasar por alto el desarrollo de habilidades para los empleados mayores. Un 20% de los padres mayores de 50 años ("empty nesters") encuestados creen que su empleador no proporciona oportunidades adecuadas para el crecimiento profesional, y el 17% está insatisfecho con la capacitación y programas de desarrollo. Por otro lado, los Baby Boomers tienen un 83% más de probabilidades de no estar seguros de que su empleador está invirtiendo en el desarrollo de habilidades y capacitación que los prepararán para el futuro del trabajo[47]. Los adultos mayores están dispuestos y son muy capaces de aprender nuevas habilidades a medida que desarrollan sus conocimientos existentes. Según una encuesta de AARP, el 94% por ciento de los trabajadores mayores están interesados en habilidades laborales adicionales y capacitación con el apoyo del empleador[48]. Otros datos que demuestran que hay un interés entre los empleados adultos mayores y que se reflejaron en el estudio fueron que el 54% por ciento de los trabajadores en este grupo de edad estaban tomando o habían tomado entrenamientos relacionados a su trabajo en los últimos dos años[49].

En términos de retención de talento hay un impacto particularmente para los empleados entre 18 y 34 años quienes están considerando cambiar de empleo debido a la falta de oportunidades de entrenamiento y desarrollo[50].

Fomentar una cultura de aprendizaje inclusiva es clave. Integrar la diversidad generacional en las estrategias de aprendizaje y desarrollo no solo mejora la efectividad del aprendizaje, sino que también fortalece la colaboración intergeneracional y promueve un entorno de trabajo más respetuoso y equitativo[51].

El World Economic Forum[52] también subraya que esta convivencia generacional representa una oportunidad única para el aprendizaje mutuo. Iniciativas como el "reverse mentoring" —donde empleados jóvenes capacitan a líderes senior en habilidades digitales— han demostrado ser efectivas para cerrar brechas de conocimiento y fomentar una cultura de aprendizaje continuo basado en la confianza y la transparencia.

Las empresas en Puerto Rico según estudio de Aon[53] abordan las diferencias generacionales en los estilos de aprendizaje a través de capacitación en grupo (38%), uso de la tecnología (33%) y programas personalizados (17%). Sin embargo, un 33% indicó que no se abordan lo que puede resultar en brechas en el aprendizaje y desarrollo de destrezas para grupos específicos.

45 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
46 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
47 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
48 Older Workers Employ a Growth Mindset
49 Older Workers Employ a Growth Mindset
50 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
51 How Learning and Development (L&D) Can Build Change Readiness
52 How Learning and Development (L&D) Can Build Change Readiness
53 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Los programas de aprendizaje y desarrollo deben evolucionar para reflejar la diversidad generacional del entorno laboral actual. Al reconocer y adaptarse a los distintos estilos de aprendizaje, las organizaciones no solo maximizan el impacto de sus iniciativas de desarrollo, sino que también fortalecen su capacidad de innovación, inclusión y sostenibilidad a largo plazo.

IV. La inteligencia artificial (IA) en el desarrollo de destrezas

La inteligencia artificial (IA) está transformando profundamente la manera en que las organizaciones desarrollan las destrezas de su fuerza laboral. Más allá de su impacto en la automatización de tareas, la IA se ha convertido en una herramienta estratégica para personalizar el aprendizaje, identificar brechas de habilidades y fomentar el desarrollo continuo. En este contexto, los programas de aprendizaje y desarrollo que integran IA están posicionando a las empresas para enfrentar los desafíos del futuro del trabajo con mayor agilidad y precisión. En la encuesta global de L&D Sentiment de 2024, la IA encabezó la lista de tendencias que dan forma al aprendizaje y el desarrollo, capturando más del 21% de los votos de los profesionales de aprendizaje y desarrollo, un aumento impulsado por la explosión de la IA generativa[54]. Con la previsión de que el mercado de la formación en IA crezca un 22.1% anual hasta 2030, las organizaciones están aprovechando la IA para el aprendizaje personalizado, la curación inteligente de contenidos y el coaching impulsado por la IA que ofrece soporte contextual en tiempo real[55].

54 (25) Artificial Intelligence in Workplace Learning and Development: Transforming Skills for the Future of Work | LinkedIn
55 AI in Learning & Development: What Leaders Need To Know;

Entre las principales capacidades de la IA en el desarrollo de destrezas podemos destacar[56]:

- **Generación instantánea de contenido educativo**

  Algoritmos de IA generativa pueden crear materiales de formación de manera automática, analizando grandes volúmenes de información para producir contenidos estructurados y actualizados. Esto reduce significativamente el tiempo y costo de desarrollo de programas de capacitación.

- **Recomendaciones personalizadas de aprendizaje**

  Plataformas que utilizan procesamiento de lenguaje natural y aprendizaje automático para sugerir cursos basados en las destrezas actuales del usuario, promoviendo trayectorias de aprendizaje personalizadas.

- **Tutoría inteligente**

  Sistemas de tutoría basados en IA analizan fortalezas, debilidades y estilos de aprendizaje para ofrecer retroalimentación inmediata, mentoría digital y orientación adaptada, simulando la experiencia de un tutor humano.

- **Simulaciones inmersivas con realidad virtual y aumentada (VR/AR)**

  Estas tecnologías permiten entrenamientos prácticos en entornos virtuales, como cirugías simuladas o mantenimiento técnico, reduciendo costos logísticos y mejorando la retención del conocimiento.

- **Evaluación automatizada y adaptativa**

  La IA puede generar y calificar evaluaciones de forma automática, proporcionando retroalimentación instantánea. Algunas herramientas permiten practicar destrezas técnicas y recibir puntuaciones en tiempo real.

- **Ampliación de la accesibilidad**

  Aplicaciones que ayudan a personas con discapacidades visuales a interactuar con el contenido educativo, promoviendo la inclusión en los procesos de formación.

- **Monitoreo continuo y mejora de programas**

  La IA puede identificar nuevas demandas laborales y ajustar los programas de capacitación en tiempo real, asegurando su relevancia y efectividad continua.

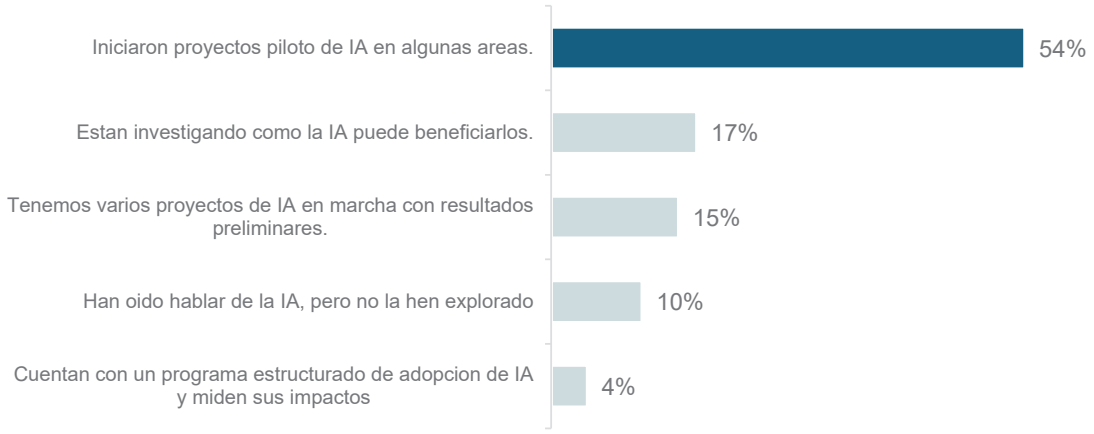
Organizaciones de alto rendimiento tienen 19 veces más probabilidades de utilizar tecnologías cognitivas como la IA para el diseño y el desarrollo de contenidos y experiencias de aprendizaje que las organizaciones de bajo rendimiento[57].

56 Understanding_the_impact_of_ai_on_skills_development.pdf; Role of Artificial Intelligence in Workforce Development
57 AI in Learning & Development: What Leaders Need To Know;

Sin embargo, el nivel de preparación de las empresas respecto a la IA es importante para la aceleración del desarrollo del talento humano usando esta tecnología. La preparación para la evolución del papel de la IA entre los trabajadores de todo el mundo varía: menos de 1 de cada 5 trabajadores de todo el mundo (19%) dijo que se siente muy preparado para la evolución del papel de la IA en su sector, y más de 1 de cada 3 (35%) se siente activamente desprevenido[58].

El 51% de los profesionales de recursos humanos encuestados por Aon en un estudio en febrero de 2024 dijeron que no están preparados para utilizar las capacidades de la IA en su organización[59]. En la gráfica[60] a continuación podemos ver cuál es el nivel de preparación de las empresas en Puerto Rico respecto a la IA. Un 54% indicó que iniciaron proyectos piloto en algunas áreas, un 15% que tienen varios proyectos en marcha con resultados preliminares y solo un 4% cuentan con un programa estructurado de adopción de IA y miden sus impactos.

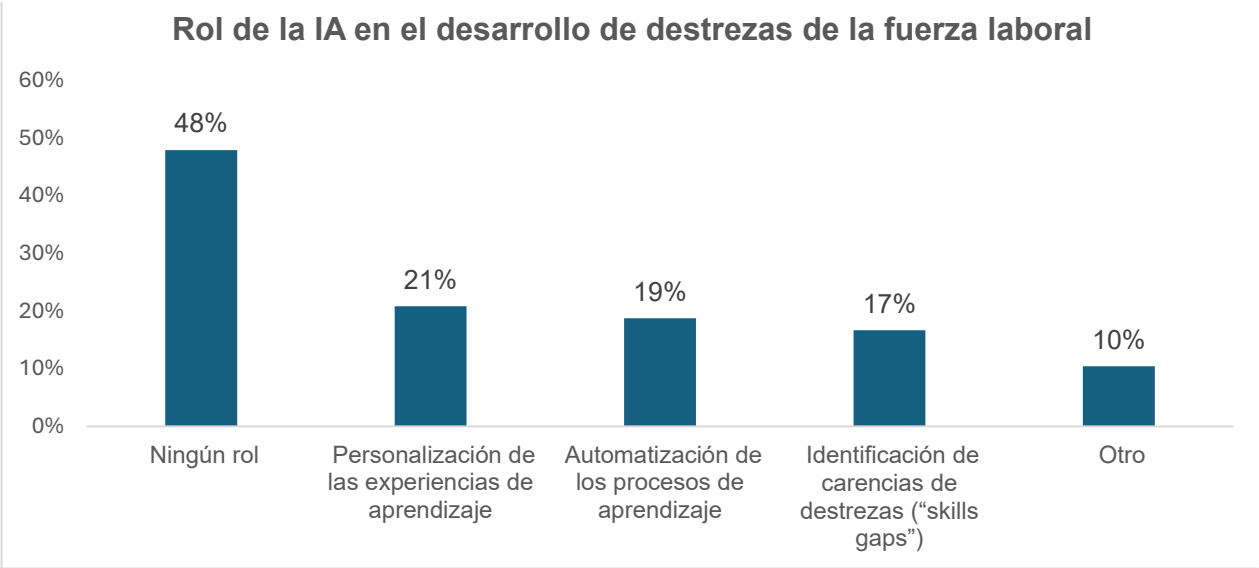
Nivel de preparación de empresas en adopción de IA



Los trabajadores globales reportan un alto nivel de comodidad, con más de 9 de cada 10 trabajadores (92%) afirmando que se sienten algo o muy cómodos con el aprendizaje de nuevas tecnologías[61]. Aunque, según el Sentiment Study 2025 de Aon[62] un 22% de los empleados está inseguro sobre el impacto de la inteligencia artificial en sus trabajos, un 39% se siente más motivado para desarrollar nuevas habilidades y mantenerse relevantes.

Sin embargo, un 48% de lideres de recursos humanos encuestados en el estudio de Aon[63] indicaron que la IA no desempeña ningún rol en el desarrollo de destrezas en sus empresas lo que presenta una oportunidad de cara a las nuevas tendencias y tecnología disponible. Por otro lado, un 21% indicó utilizarla para personalización de las experiencias de aprendizaje, 19% para automatización de procesos de aprendizaje y un 17% para identificación de carencias de destrezas.

58 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
59 Aon - How AI is Transforming HR and the Workforce.pdf
60 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
61 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
62 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
63 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025



Aprendizaje personalizado impulsado por IA

Uno de los aportes más significativos de la IA en el ámbito del desarrollo de destrezas es su capacidad para ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas. Según el informe de CYPHER Learning[64] sobre gestión de destrezas habilitada por IA, estas tecnologías permiten a los empleados visualizar las destrezas requeridas para su rol actual y futuro, y acceder a rutas de aprendizaje adaptadas a sus necesidades específicas. A través del análisis de datos, los sistemas de IA pueden identificar las fortalezas y debilidades de un empleado y recomendar contenido de aprendizaje específico que se alinee con sus necesidades de desarrollo. Esto no solo mejora la eficiencia del aprendizaje, sino que también aumenta el compromiso del empleado al ofrecerle un camino de aprendizaje que es relevante y significativo para su carrera. Según lo informado por Infopro Learning[65], "la personalización impulsada por IA puede mejorar el compromiso de los empleados hasta en un 60%, haciendo que el proceso de capacitación sea más dinámico y efectivo". En una encuesta de LinkedIn[66], el 60% de los empleados dijeron que preferían las rutas de aprendizaje personalizadas diseñadas por IA, lo que provocó un aumento del 45% en la participación de los alumnos en las organizaciones que implementaron este tipo de soluciones.

Un estudio de caso de una empresa global de materiales especializados encontró que las soluciones de aprendizaje mejoradas con IA mejoraron la eficiencia operativa hasta en un 15%, aumentaron la productividad hasta en un 20% y mejoraron la precisión de las previsiones, mostrando los beneficios tangibles de los programas de formación personalizados impulsados por IA . Por ejemplo, las plataformas de aprendizaje basadas en IA pueden utilizar algoritmos para analizar el rendimiento de un empleado en tareas específicas y sugerir módulos de capacitación que aborden áreas de mejora. Además, estas plataformas pueden ajustar el contenido en tiempo real a medida que el empleado progresa, asegurando que siempre esté desafiado y motivado.

64 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
65 AI And Employee Training: Efficiency, Personalization, Engagement - eLearning Industry
66 AI in Learning & Development: What Leaders Need To Know;
67 The Future of Work is Personal: How AI is Reshaping Employee Experience

La IA también juega un papel crucial en el fomento del aprendizaje continuo y la mejora de competencias. En un entorno laboral en constante cambio, es esencial que los empleados actualicen sus destrezas de manera regular. La IA puede facilitar este proceso al proporcionar acceso a recursos de aprendizaje actualizados y relevantes, así como al monitorear el progreso del empleado y ofrecer retroalimentación en tiempo real. Además, la IA puede ayudar a identificar tendencias emergentes en la industria y sugerir áreas de desarrollo que serán críticas en el futuro. Esto permite a las organizaciones preparar a su fuerza laboral para los desafíos futuros y mantener una ventaja competitiva.

Capacitar en destrezas asociadas a la IA es fundamental para la permanencia y evolución de las organizaciones a futuro. Algunas de las respuestas de lideres de recursos humanos en Puerto Rico sobre qué destrezas específicas asociadas a la IA entiende que debe capacitar a sus empleados incluyen[68]:

- **Comunicación y Atención al Cliente**
- **Uso de chatbots para mejorar la comunicación interna y externa.**
- **Uso de Plataformas**
- **Capacitación en herramientas de IA disponibles y su uso eficiente.**
- **Automatización y simplificación de Procesos**
- **Integración de IA en tareas actuales para mejorar la eficiencia**
- **Ética y Gobernanza (Formación en el uso ético y responsable de la IA)**
- **Maximización del Tiempo**
- **Innovación**

Desafíos y consideraciones en el uso de IA para el desarrollo de destrezas

La inteligencia artificial (IA) está transformando rápidamente el panorama del desarrollo de destrezas, ofreciendo oportunidades sin precedentes para personalizar el aprendizaje, automatizar procesos y anticipar las necesidades del mercado laboral. Sin embargo, su implementación también plantea desafíos significativos que deben abordarse para garantizar un desarrollo de destrezas inclusivo, ético y sostenible.

Entre los desafíos se encuentra:

1. **Privacidad de los datos**
2. **Acceso digital**
3. **Transparencia y equidad en los algoritmos**
4. **Impacto de IA en la cultura organizacional**

68 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025

Privacidad de los datos: La implementación de sistemas de IA requiere la recopilación y el análisis de grandes cantidades de datos personales, lo que plantea preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información. Al 72% de los CISO (Chief Information Security Officer) les preocupa que las soluciones de IA generativa puedan dar lugar a violaciones de seguridad[69]. Por otro lado, un 78% de trabajadores en Estados Unidos están utilizando la IA generativa, con un 73% utilizando sus propios dispositivos, lo que pone de manifiesto el uso generalizado y algo incontrolado de las herramientas de IA[70].

Brecha de acceso digital: Aunque la IA puede facilitar el aprendizaje en línea y a distancia, podría generar desigualdades y brechas en personas que carecen de dispositivos adecuados o alfabetización digital en el acceso a oportunidades de formación y empleo. Es por esta razón que las organizaciones deben prepararse adecuadamente y estar atento a las necesidades y capacidades de sus empleados para disminuir este riesgo.

Transparencia y equidad en los algoritmos: Los sistemas de IA utilizados para evaluar habilidades o recomendar trayectorias de aprendizaje pueden estar sesgados si se entrenan con datos históricos que reflejan prejuicios sociales. Esto puede afectar negativamente a ciertos grupos, como mujeres, personas con discapacidades o minorías étnicas. Por ello, es esencial auditar y validar continuamente los algoritmos con datos diversos y representativos.

Impacto de la IA en la cultura organizacional: La integración de la IA en el desarrollo de destrezas debe ser vista como una herramienta complementaria que apoya, y no reemplaza, la interacción humana y el juicio profesional. La tutoría, el acompañamiento y el diseño pedagógico siguen siendo elementos clave para un aprendizaje significativo.

En conclusión, la inteligencia artificial ofrece oportunidades emocionantes para transformar el desarrollo de destrezas en el lugar de trabajo. Al aprovechar el aprendizaje personalizado y continúo impulsado por IA, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia y la efectividad de sus programas de capacitación. Su implementación debe ser cuidadosamente diseñada para evitar la exclusión, garantizar la equidad y fomentar una transición justa hacia un futuro del trabajo más digital y automatizado. Las políticas públicas, la regulación ética y la colaboración multisectorial serán fundamentales para lograr este equilibrio.

V. Destrezas sociales y la importancia en el contexto del futuro

Las habilidades sociales son cruciales para los empleados, ya que mejoran la comunicación, la colaboración y la productividad general en el lugar de trabajo[71]. Hay investigaciones que muestran que los puestos que requieren altos niveles de interacción social han crecido significativamente, reflejando su importancia en el mercado laboral moderno[72].

69 Metomic 2024 CISO Survey: Insights from the Security Leaders Keeping Critical Business Data Safe (400 CISO participants).
70 How AI and Workforce will Intersect: Navigating Risks and Opportunities
71 Editorial: Interpersonal skills: individual, social, and technological implications
72 The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market

Un estudio de Harvard encontró que los trabajadores que poseen tanto habilidades sociales como técnicas experimentan un aumento salarial del 26% en comparación con aquellos con habilidades técnicas solamente[73]. Un estudio del Foro Económico Mundial destaca que las habilidades sociales proporcionan una ventaja competitiva, especialmente en roles que no pueden ser automatizados[74]. Es por esto por lo que los patronos priorizan cada vez más las habilidades sociales en las prácticas de contratación, reconociendo su papel en fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Los empleados con fuertes habilidades sociales suelen ser más adaptables, prosperando en entornos de trabajo dinámicos y diversos[75].

En una publicación reciente de SHRM a nivel nacional donde consultaron distintas organizaciones acerca de sus estrategias de planificación de la fuerza laboral, éstas reconocieron la importancia de las habilidades centradas en el ser humano como contribuyentes clave al éxito de la fuerza laboral. Cuando se les preguntó qué nivel de demanda tienen actualmente los patronos para diversos tipos de habilidades (por ejemplo, habilidades básicas, habilidades de gestión de sistemas y recursos, habilidades sociales y habilidades técnicas), las habilidades humanas y habilidades sociales superaron a las habilidades técnicas en términos de demanda actual. Mirando hacia el futuro, cuando se les preguntó cuál de estos cuatro tipos de habilidades anticipan que será más crítico para el éxito de su organización en los próximos cinco años, casi la mitad de los encuestados (49%) dijo que las habilidades de gestión de sistemas y recursos serán las más importantes[76].

El estudio mencionado anteriormente concluye que casi la mitad de las organizaciones reconocen que las habilidades de gestión de sistemas y recursos (solución de problemas, juicio, toma de decisiones, manejo de recursos financieros etc.) son críticas para el éxito, sin embargo, el 78% informa dificultades para encontrar candidatos que las posean. Esto significa que, aunque hay una demanda altamente anticipada, puede haber una falta de talento para satisfacer esta creciente necesidad en los próximos cinco años, a menos que las organizaciones sean proactivas en buscar soluciones. Esta discrepancia subraya una necesidad urgente para que los empleadores prioricen el desarrollo de la fuerza laboral en estas áreas. A diferencia de las habilidades técnicas especializadas que a menudo requieren una formación extensa y especializada, las habilidades de gestión de sistemas y recursos, como la resolución de problemas y la toma de decisiones, son universalmente aplicables y relativamente sencillas de fomentar a través de programas de L&D. Si bien las habilidades tecnológicas son indudablemente importantes en la era digital, las organizaciones no deben pasar por alto el papel crítico que las habilidades centradas en el ser humano juegan en impulsar la conexión y la innovación.

73 Social skills increasingly valuable to employers, The Harvard Gazette
74 Why employees with better social skills earn more
75 Why Social Skills Will Drive Success In The Workplace Of The Future
76 2025 Talent Trends, SHRM

Al equilibrar las inversiones en ambas áreas, las organizaciones pueden obtener una fuerza laboral equipada para satisfacer las demandas del futuro. Sin embargo, lograr esto requiere un compromiso deliberado de los líderes organizacionales para invertir en el crecimiento de sus empleados. Sin un enfoque proactivo, las organizaciones corren el riesgo de no estar preparadas para satisfacer sus necesidades en un mercado que evoluciona rápidamente.

En Puerto Rico, el 90% de las organizaciones consideran las destrezas sociales (power skills) como importante o muy importante. Entre aquellas más importantes se encuentran el liderazgo, el trabajo en equipo, la inteligencia y la adaptabilidad. Estas organizaciones utilizan capacitaciones, programas de desarrollo personal y reuniones dirigidas para desarrollar liderazgo y adaptabilidad a sus empleados[77].

VI. Conclusiones y Recomendaciones

Para enfrentar el futuro laboral, las empresas deben invertir en programas de aprendizaje personalizados que identifiquen destrezas específicas y que se ofrezcan de manera rápida. A diferencia de los enfoques tradicionales más formales y estructurados, hoy se requiere una transición hacia estrategias de aprendizaje más específico, ágil, flexibles, y continúas apalancadas por inteligencia artificial para acelerar la identificación de brechas y la entrega de contenido relevante.

El desarrollo de destrezas en inteligencia artificial debe integrarse como parte del proceso de upskilling de las organizaciones para poder liderar y apoyar efectivamente estos programas de transformación. Solo así se podrá fomentar un compromiso genuino con la inversión en talento, identificar con precisión las carencias actuales, anticipar la evolución de los roles y lograr eficiencias operacionales que generen valor a corto y largo plazo.

El desarrollo de habilidades sociales (power skills), la colaboración con instituciones educativas y la implementación de estrategias para gestionar disrupciones laborales, facilitar transiciones y cerrar brechas de destrezas son componentes esenciales para asegurar la competitividad y sostenibilidad organizacional. De acuerdo con datos recopilados, el 87% de los líderes de negocio creen que existen brechas de habilidades en sus organizaciones, pero casi la mitad de los trabajadores no han recibido capacitación en los últimos cinco años[78].

El éxito de estos esfuerzos dependerá de que tanto los líderes de recursos humanos como los líderes empresariales comprendan que el upskilling y el reskilling ya no son iniciativas opcionales, sino una necesidad imperiosa para mantener la competitividad en el presente y el futuro inmediato. Las organizaciones que han integrado estas prácticas como una estrategia empresarial están obteniendo resultados tangibles y sostenibles, mientras que aquellas que aún las consideran no esenciales (“nice to have”) corren el riesgo de quedarse rezagadas.

77 Aon-SHRM PR, Desarrollando destrezas laborales para el futuro: Una guía integral para profesionales de Recursos Humanos, 2025
78 Not Just a Perk: Making the Business Case for Upskilling and Reskilling

PUERTO RICO HR TRENDS

EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

AON

SHRM PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF SHRM® BETTER WORKPLACES