

Aprendiendo a Aprender: Una forma de enfrentar la escasez de talento

La recesión económica ha arrojado nuevos hallazgos sobre el abasto de talento y su administración alrededor del mundo. El desempleo es persistentemente alto en países desarrollados e incluso en muchos países en desarrollo, sin embargo muchas organizaciones a nivel mundial reportan dificultad para cubrir sus puestos clave (ver la tabla Los 10 Puestos Más Difíciles de Cubrir A Nivel Mundial). Entonces, el problema inmediato no es el número potencial de candidatos. Más bien, es un desajuste de talento: no hay gente suficiente con el nivel innecesario de capacitación en el lugar correcto en el momento adecuado. En forma simultánea, los empleadores siempre están buscando grupos y combinaciones de habilidades — no solamente capacidad técnica sino quizá una combinación de pensamiento crítico u otras cualidades que ayudarán a la organización a salir adelante. Como resultado, la persona “adecuada” para un empleo específico es cada día más difícil de encontrar. El talento es elusivo. Está en todas partes y en ningún lugar y no hay señales de que el problema vaya a ser más fácil en el futuro.

Además, los empleadores que enfrentan escasez de talento continua y sistémica (como los del sector energía y de la salud), no van a cubrir sus vacantes en una sola contratación. En lugar de ello, deben recalibrar su forma de pensar sobre los candidatos internos, quienes pueden no cubrir todas las especificaciones de un puesto, pero cuyas brechas de habilidades pueden cerrarse de forma oportuna y rentable. El entrenamiento

Los diez puestos más difíciles de cubrir globalmente



- 1| Técnicos (producción/operaciones, ingeniería y mantenimiento)
- 2| Representantes de ventas
- 3| Mano de obra calificada
- 4| Ingenieros
- 5| Obreros
- 6| Gerentes/Ejecutivos
- 7| Personal de contabilidad y finanzas
- 8| Personal de TI
- 9| Operadores de producción
- 10| Secretarías, asistentes personales, asistentes administrativos y personal administrativo de apoyo

For complete 2010 Talent Shortage Survey results from each of the 36 countries and territories participating, visit: www.manpower.com/researchcenter.

Fuente: Manpower Inc. Encuesta sobre Escasez de Talento, 2010

es vital. El compromiso para recapacitar e incrementar las habilidades de los empleados actuales y potenciales, permitirá a las organizaciones ampliar sus fuentes de talento disponibles, asegurar que su fuerza laboral esté apropiadamente capacitada y mantener a sus empleados comprometidos.

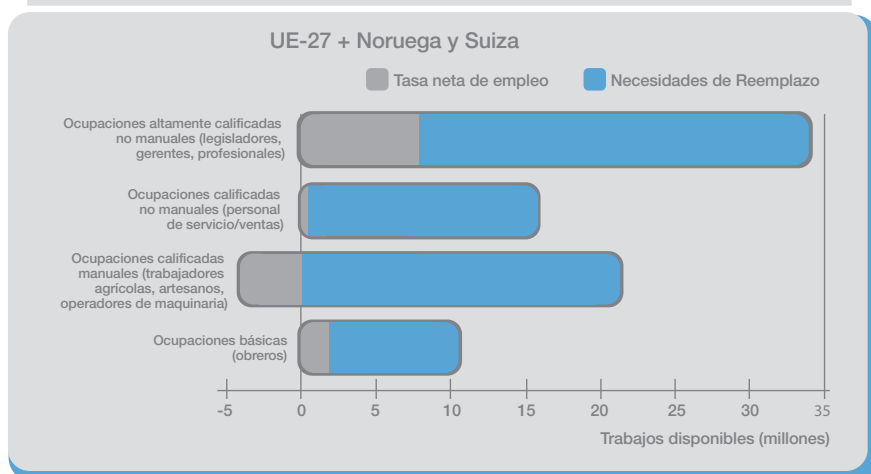
La clave para alcanzar el éxito con esta nueva mentalidad es la habilidad para identificar al candidato que pueda “aprender a aprender”. Este concepto se basa en cuatro preguntas:

- **¿Qué capacidades son esenciales para realizar el trabajo?**
- **¿Cuáles de ellas se pueden aprender de forma eficiente?**

- ¿Se cuenta con recursos económicos y tiempo suficientes para desarrollar estas capacidades en el candidato?
- ¿Los candidatos tienen la capacidad (motivación) de desarrollarlas?

Oportunidades Laborales por Grupos Ocupacionales en la UE, 2010-2020

Durante los próximos 10 años, el mercado laboral europeo requerirá de millones de trabajadores para cubrir la demanda, especialmente de trabajadores altamente capacitados para operaciones no manuales.



Fuente: CEDEFOP, 2010¹

Las organizaciones están adoptando este enfoque, pero en forma limitada y no sistemática. En la medida en que las economías se recuperen y más Baby Boomers se incrementarán los retos para formar fuentes sostenibles de talento. Como lo muestra una proyección de la Unión Europea, la falta de talento disponible no será solo de ocupaciones altamente capacitadas: también las ocupaciones seguirán requiriéndose (ver tabla *Oportunidades Laborales por Grupos Ocupacionales en la UE, 2010-2020*).

¹ *New Skills for New Jobs: Action Now*, The Expert Group on New Skills for New Jobs, prepared for the European Commission, February 2010.

Encuentra al candidato con la habilidad de aprender a aprender

Para cualquier problema de desequilibrio entre oferta y demanda, existen dos respuestas básicas: reducir la demanda o incrementar la oferta. Aquí el enfoque es incrementar la oferta cambiando la mentalidad del empleador en relación a las fuentes disponibles de talento. Para cubrir brechas de talento sistemáticas y de gran volumen, existen cuatro grupos potenciales: los migrantes por ubicación (que están dispuestos a cambiar de residencia por razones laborales), los migrantes por industria (que tienen la capacidad de transferir sus habilidades a nuevas industrias), los que cambian internamente de función (que ya trabajan para la organización), las nuevas contrataciones.

La capacitación y el desarrollo son las claves para poder aprovechar exitosamente estos grupos de talento, especialmente los últimos tres. Al mismo tiempo, es muy importante comprometerse con la capacitación y desarrollo con el fin de construir una estrategia de talento sustentable. Pero los individuos responden en forma diferente a la capacitación, dependiendo no solamente de sus habilidades actuales, sino también de su habilidad y deseo de aprender. ¿Cómo pueden los empleadores reducir en forma eficiente y efectiva la brecha entre sus necesidades y las habilidades de los candidatos y empleados?

Empecemos por entender qué tan fácilmente se pueden cubrir esas brechas — en función de las habilidades técnicas y de la mentalidad del candidato — y a qué costo. “Aprendiendo a aprender” es un marco referencial práctico que puede anticipar qué tan exitosamente se

pueden cubrir las brechas de un candidato. Puede ayudar a los empleadores a entender mejor sus necesidades de talento y a hacer inversiones de capacitación y desarrollo que tengan mayores posibilidades de rendir frutos. El marco referencial (ver tabla *Marco Referencial de Aprendiendo Aprender*) es una herramienta analítica que nos permite diagramar las capacidades requeridas para un puesto frente a la posibilidad de que un individuo pueda cubrirlas. Éstas se dividen en cuatro grupos base:

- **Conocimientos de los Negocios, Disciplinas Académicas o Industrias** El conocimiento formal es resultado del estudio y avalado por diplomas y certificaciones. El conocimiento informal o tácito es el resultado de la experiencia y la relación con colegas con conocimientos más amplios. La clave está en reconocer la importancia del conocimiento tácito y las formas de obtenerlo.
- **Habilidades “duras” (habilidades técnicas o administrativas) como habilidades “suaves” (resolución de conflictos o pensamiento estratégico).** Las habilidades se adquieren a través de la práctica y aumentan con la experiencia. Las habilidades duras se adquieren a través de alguna certificación o con entrenamiento como aprendiz. Es vital reconocer la importancia de las habilidades suaves, en vez de enfocarnos solamente en la evaluación de las habilidades duras del candidato que son más fáciles de medir.
- **Los Valores y Mentalidad** representan las aspiraciones que un individuo tiene en la vida y en su trabajo, actitud ante el trabajo. Estos se revelan a través tanto de la conversación como del

comportamiento y son relativamente difíciles de modificar. También son habilidades asociadas con algunos. Algunos Empleos como ventas, requieren más iniciativa y autoadministración que otros.

Marco Referencial de Aprendiendo a Aprender			
	Capacidades	¿Importante? 1 (bajo) - 5 (alto)	¿Se puede enseñar? 1 (bajo) - 5 (alto)
Conocimiento <i>Del negocio o académico</i>	Disciplina Académica/Profesional		
	Industria/Función/Proceso		
	Técnica		
Habilidades <i>Aptitudes "duras" y "suaves" demostradas</i>	Resolución de Problemas		
	Comunicación		
	Planeación/Organización		
	Colaboración/Trabajo en equipo		
	Administración Personal/Autonomía		
Valores y Actitud <i>Actitudes de las personas hacia el trabajo y lo que el trabajo requiere de las personas</i>	Iniciativa		
	Motivación para aprender		
	Orientación de Servicio		
Personalidad e Inteligencia <i>Características y rasgos de personalidad</i>	Analítica		
	Capacidad para Aprender		

Otros dependen más del aprendizaje y adaptación continuos. La clave aquí está en reconocer estas características al momento de definir los requerimientos para el puesto.

- **La personalidad y la inteligencia** son características básicas. Algunas personas son extrovertidas y empáticas por naturaleza y por lo tanto encajan perfectamente en trabajos relacionados con servicio al cliente; otras personas tienen características opuestas. Algunos trabajos dependen en buena medida de la inteligencia

analítica, otros de la capacidad de síntesis o de la creatividad, otros de la inteligencia emocional y muchos de una combinación de características. Nuevamente, la idea es ser tan preciso como sea posible sobre las características que determinado puesto requiere.

Después de examinar estas cuatro áreas de habilidades, el empleador tiene que evaluarlas en dos escalas distintas: ¿Es importante? y ¿Se puede enseñar?

Este enfoque puede ayudar a determinar las capacidades que son importantes para alcanzar el éxito. A través del análisis detallado de funciones, los empleadores pueden identificar las habilidades que pueden transferirse entre distintas industrias o pueden ser desarrolladas con relativa facilidad. Por un lado, las capacidades que son altamente importantes y no fácilmente enseñables son las habilidades básicas, las verdaderamente imprescindibles.

El proceso inicial de selección de candidatos puede partir de éstas. En el otro extremo, las capacidades de baja importancia pueden ser eliminadas de las evaluaciones de los candidatos para ahorrar esfuerzos y evitar distracciones.

Al desarrollar la clasificación de cada puesto para determinar si se puede enseñar la idea es no generalizar las capacidades o reducir los estándares. En vez de ello, debe ser más detallada y específica sobre los requerimientos del empleo, y enfocada a las brechas que pueden cubrirse. Considerando que la meta es determinar si se puede capacitar para el trabajo, la capacidad y motivación para aprender son de vital importancia. El marco de referencia también sugiere dónde iniciar con el

plan de capacitación y desarrollo del individuo.

Las clasificación de enseñable también puede ser útil para la administración de talento. Conforme surgen patrones de habilidades importantes y que se pueden enseñar, los empleadores pueden. Igualmente valiosa es la información que recaben sobre habilidades menos evidentes que pueden encontrar en sectores específicos o en grupos particulares de subempleados. Esto puede ayudar a los empleadores a enfocarse en los migrantes por industria. Y conforme los empleadores reconozcan que aún así enfrentan escasez de talento, pueden complementar sus fuerzas laborales con empleados eventuales.

Conforme la escasez de habilidades sea más severa, el enfoque de “aprender a aprender” será fundamental para la estrategia de talento. Es un paso clave expansivo, sistemático y sostenible — en una estrategia de talento que no solamente va en conjunto con la estrategia de negocios, sino que la acelera.

Derechos de
Autor©2010
Manpower Inc.
Todos los Derechos
Reservados.



La versión completa de este estudio puede encontrarse
en <http://www.manpower.com/researchcenter>.