

ISIL

1ra.
EDICIÓN

COMITÉ CONSULTIVO DE **EMPLEABILIDAD**

ISIL

JULIO 2019



Prefacio



José Miguel Marchena
Gerente de
Innovación y Desarrollo
ISIL

Existe en el ambiente profesional una suerte de preocupación generalizada respecto del futuro del empleo. Preocupación que, por cierto, encuentra asidero en la teoría de que los avances de la tecnología suponen también la desaparición de muchos puestos de trabajo, sobre todo, los de intermediación o los relacionados con funciones repetitivas en los que no habría una generación real de valor.

En una reciente conferencia organizada por Milken Institute en la que se debatió, precisamente, acerca de los desafíos del nuevo mercado laboral, se comentó que para el año 2022 serán 75 millones los empleos que desaparecerán o serán reemplazados por automatización, inteligencia artificial o cualquier otra solución tecnológica. Sin embargo, se indicó también que, en simultáneo, se crearán 135 millones de empleos nuevos, en donde las funciones cognitivas y otras habilidades específicas de las personas tendrán una relevancia mucho mayor.

En este particular contexto decidimos crear el Comité de Empleabilidad - ISIL como un espacio en el que se discuta sobre los principales desafíos de la gestión del talento, pero sobre todo, como una instancia de consulta para nuestros alumnos y egresados, para los responsables de las áreas de Recursos Humanos y para los ejecutivos en general.

“La tecnología transforma todo lo que toca” es la frase con la que me encontré en el prólogo de un libro sobre marketing digital hace unos 10 años, y en este tiempo, no hice más que confirmar que es absolutamente cierta. Sin embargo, es imprescindible comprender que este poderoso impacto no solo se produce en las industrias, empresas u organizaciones, también hay un efecto en los profesionales. Estoy convencido de que la información contenida en este documento será de suma utilidad para que podamos emprender juntos el camino de una verdadera transformación profesional.

Introducción

Para ISIL ha sido siempre importante **reflexionar sobre los desafíos en la Gestión del Talento y sus implicancias en la organización empresarial**, no solo por nuestra tarea constante de identificar tendencias y corrientes que alimentan nuestro amplio portafolio de productos educativos, sino, sobre todo, por nuestra preocupación en incrementar los niveles de empleabilidad de nuestros alumnos y egresados.

Reconocemos que las empresas se enfrentan a constantes retos, en especial en lo que respecta a la gestión del talento. En tal sentido, propiciar espacios para establecer una activa articulación con los sectores productivos más representativos del país es un tema prioritario en nuestra agenda.

Es por ello, que hemos conformado el Comité Consultivo de Empleabilidad - ISIL, **el cual está integrado por un equipo de destacados profesionales en la gestión del talento de diferentes sectores**, quienes a través de su experiencia nos han permitido abordar cuatro importantes ejes temáticos: Atracción del Talento, Diversidad Generacional, Habilidades Blandas y Articulación entre Academia y Empresa.



El presente documento consolida las conclusiones y principales hallazgos de este primer Comité Consultivo de Empleabilidad - ISIL y pretende convertirse en una fuente abierta de consulta para las áreas de Gestión del Talento y en general para los ejecutivos que se enfrentan al desafío de liderar organizaciones en un contexto de profundo y constante cambio.

Integrantes

Formaron parte de esta primera edición:



Jimena Mendoza
Directora Ejecutiva de
Lee Hecht Harrison –
DBM Perú



**José Carlos
Ascarza**
Gerente de
Gestión Humana de
Cencosud



Nicole Perret
Gerente General de
Gnosis Coaching &
Consulting



Mónica Correa
Directora de Recursos
Humanos de
Libertador Hotels,
Resorts & Spa



Manuela Muñoz
Gerente de
Gestión de Talento
Humano de Sapia



Maite Brigneti
Head Talent Solution &
Employer Branding de
BBVA

En representación de ISIL participaron:

Susana Lamas

Directora de Empleabilidad

José Miguel Marchena

Gerente de Innovación y Desarrollo

Temas tratados



Atracción de talento:

La identificación de talento idóneo es hoy uno de los principales retos de las organizaciones y es, además, una de las tareas que viene siendo impactada por el desarrollo de la tecnología. Un ejemplo claro de los cambios que los avances tecnológicos generan en las formas de identificar al talento es desarrollado por la empresa de Seguros Talanx¹ con sede en Alemania, la cual realiza entrevistas automatizadas en sus procesos de selección. Es a través del software de inteligencia artificial denominado Precire², que identifica las características de los candidatos, optimizando el tiempo de contratación de ejecutivos. Sobre esta base, nos preguntamos si es realmente la tecnología la que hará más eficientes estos procesos o el reto permanece en nuestra habilidad para identificar las competencias adecuadas en cada candidato.



Diversidad generacional

Cuando nos referimos a diversidad generacional, normalmente asociamos dicho término a las nuevas generaciones integradas por los llamados Millennials y Centennials, quienes han ingresado a las empresas inyectando energía y flexibilidad. Sin embargo, este fenómeno involucra a otras generaciones también, como los Baby Boomers, lo que representa para las organizaciones una mayor complejidad de cara a las estrategias de adaptación, trabajo en equipo y colaboración.

Según un estudio desarrollado por Manpower Group³, el 85% de profesionales se relaciona en el trabajo con personas de al menos tres generaciones, un dato que nos advierte sobre el desafío de esta convivencia, y también sobre las oportunidades que se generan para los colaboradores y para la organización.

(1) Empresa de seguros Talanx - Alemania. Entrevista a Leue Torsten - Director.

(2) Software Precire: <https://precire.com/>

(3) Estudio Manpower Group, Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Muestra 700 empleadores y 1000 ejecutivos. Aplicado en México, Centroamérica y República Dominicana.



Rol de las habilidades blandas:

Las habilidades blandas toman un rol protagónico frente al proceso de transformación de las empresas y la adopción de nuevas tecnologías, generando que los profesionales se adapten rápidamente a las nuevas necesidades y exigencias del sector empresarial, implicando inclusive cambios en los perfiles de puesto y en las habilidades demandadas.

Según el primer estudio sobre Habilidades Blandas desarrollado por ISIL⁴, en el Perú el 52% de ejecutivos de recursos humanos encuestados, indicó que los nuevos colaboradores ingresan con habilidades blandas poco o nada desarrolladas. En esa línea, resulta pertinente saber cuáles son las habilidades blandas más demandadas en la actualidad y también a futuro, así como los programas y estrategias que promueven las empresas para potenciar estas competencias en sus colaboradores.



Articulación entre Academia y Empresa:

Según el estudio de Escasez de Talento a nivel global desarrollado por Manpower Group⁵ en el año 2018, las empresas tienen dificultades para cubrir vacantes laborales. El 54% enfrenta este tipo de retos de contratación e incluso un 5% dijo estar teniendo más dificultades en ese momento que un año atrás.

Estas cifras confirman que aún existe una brecha entre los profesionales que egresan de las instituciones académicas y el perfil que las organizaciones necesitan. Con lo cual, la articulación constante y activa entre las instituciones educativas y los sectores productivos es esencial para acortar la distancia rápidamente.

(4) Primer Estudio de Habilidades Blandas 2018 desarrollado por ISIL. Muestra de 301 ejecutivos de Recursos Humanos. Trabajo de campo: del 21 de Agosto al 19 de Setiembre de 2018.

(5) Encuesta de escasez de talento global desarrollado por Manpower, año: 2018. Muestra 39, 195 ejecutivos en 43 países y territorios.

Atracción de talento

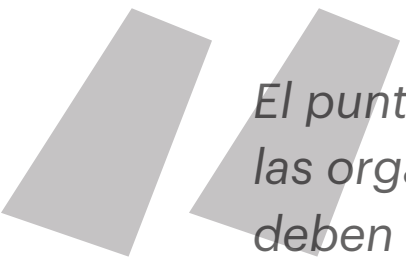


Es claro que las empresas se encuentran en un constante proceso de innovación. La transformación digital y los frecuentes cambios en el entorno laboral, provocan que las compañías, independientemente del tamaño y sector en el que se encuentran, diseñen acciones para ser más efectivas en la selección del talento.

Sin embargo, según las opiniones presentadas en el Comité Consultivo de Empleabilidad - ISIL, más allá de contar con modernas herramientas tecnológicas a través del uso, por ejemplo, de inteligencia artificial para evaluar a los candidatos, las empresas deben tener especial preocupación por definir correctamente el perfil del puesto, tomando en consideración sus necesidades presentes y futuras. En esa línea, el perfil del puesto se convierte en un elemento vivo que permanentemente se actualiza acompañando la evolución del negocio.

Asimismo, la estrategia de Gestión del Talento también incorpora nuevas formas de atraer al talento bajo un concepto denominado Marca Empleadora o Employee Experience. Con este nuevo enfoque las organizaciones diseñan una estrategia gestionando y comunicando eficazmente los atributos de valor que les permiten ser más atractivos para sus potenciales candidatos.

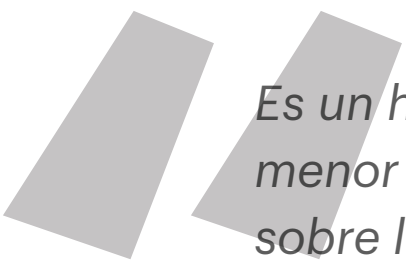
El concepto de atracción de talento también implica desplegar las estrategias adecuadas para mantenerlos en la organización y lograr un sólido *engagement*, y no basarnos únicamente en el proceso de selección per se. Para lograrlo, es esencial identificar el propósito del candidato y relacionarlo con el de la empresa.



El punto de partida para atraer talento se genera en los líderes de las organizaciones quienes demandan los nuevos perfiles. Ellos deben definir claramente las habilidades actuales y futuras, necesarias para el puesto considerando aquellas que a futuro les van a servir para hacer realidad la visión de negocio. Es de utilidad contar con un espacio de reflexión para desarrollar un perfil de puesto acertado, identificando las habilidades que nos ayudarán a hacer frente a las nuevas necesidades de la empresa.”

Jimena Mendoza

Directora Ejecutiva de Lee Hecht
Harrison DBM



Es un hecho que el uso de la tecnología permitirá procesar en menor tiempo toda aquella información que requerimos conocer sobre los candidatos, facilitando la evaluación de sus habilidades, personalidad, entre otros. El rol que cumple el área de Gestión de talento es estratégico ya que debe empatizar dichas variables de los candidatos versus los perfiles que proponen los líderes.

Asimismo, relacionado al cambio constante que sufren las organizaciones, el perfil de puesto se debe convertir en un elemento vivo el cual debe ser revisado regularmente por el estratega de Gestión del Talento quien de manera activa debe originar los espacios de escucha y conexión para su correcta actualización u optimización”.

Manuela Muñoz

Gerente de Gestión de Talento
Humano de Sapia

La tarea nunca va a estar hecha, ya que el mundo evoluciona todos los días. Por el contrario, debemos estar preparados para atraer talento y si no somos atractivos no tenemos el input inicial. Así también es importante definir qué es talento para cada organización tomando en consideración el modelo de negocio, para asegurarnos que tenemos a la persona ideal para cubrir la posición”.

Mónica Correa

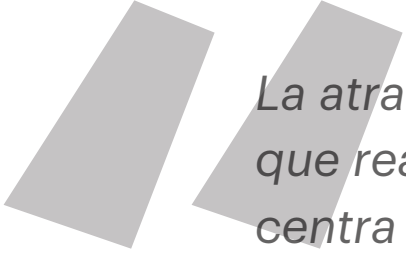
Directora de Recursos Humanos de
Libertador Hotels, Resorts & Spa

Hacernos la pregunta: ¿Qué es lo mejor para esa persona que deseo traer?, es un aspecto necesario en la estrategia denominada Employee Experience, donde a través de técnicas como el Hunting, generamos un interés y vínculo más fuerte con la marca, logrando convertir aquellos candidatos pasivos en activos”.

Maite Brigneti

Head Talent Solution & Employer
Branding de BBVA

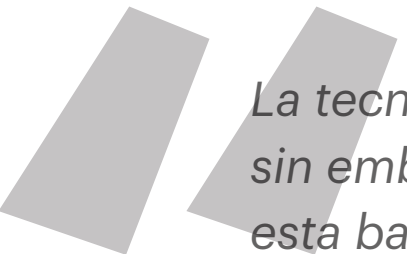




La atracción de talento se enfoca en construir el perfil en base a lo que realmente el equipo necesita. La metodología no solo se centra en atraer el talento, sino también en retenerlo: Yo traigo la gente que tiene comprado mi propósito, y si mi propósito es sacar la mejor versión de las personas, yo necesito traer a gente que crea en eso. Como líderes, los reclutadores tienen que ser capaces de transmitir ese propósito en la práctica”.

Nicole Perret

Gerente General de
Gnosis Coaching & Consulting.



La tecnología no es lo más importante en la atracción del talento, sin embargo, busca hacer más rápido y fácil el proceso. Sobre esta base, la herramienta realiza una comparación entre los métodos tradicionales y los modernos, indicando que permite analizar el 100% de candidatos, y presentar a los 3 mejores, mientras que el método manual te presenta a los 3 candidatos que cumplen el perfil, pero no necesariamente son los mejores”.

José Carlos Ascarza

Gerente de Gestión Humana de
Cencosud


Diversidad **generacional**



Gestionar talento de diferentes generaciones es una tarea desafiante para los líderes de las empresas, ya que para configurar un equipo ideal, no solo se requiere del diseño de los tradicionales programas de talento. Más allá de ese aspecto, resulta necesario conocer las características de cada generación y sobre todo adaptar los modelos de aprendizaje y desempeño para llevar a cada uno de los colaboradores, independientemente de su característica generacional, al máximo de su potencial.

Al respecto, según las opiniones brindadas en el Comité Consultivo de Empleabilidad – ISIL, se sugirió que las organizaciones se esfuercen en comprender qué es lo que motiva e influencia a cada generación de colaboradores, ya que los incentivos y el enfoque de liderazgo no será necesariamente transversal para cada uno de ellos. En esa misma línea, los estilos para liderar también deberán sufrir adaptaciones, por ejemplo, se sabe que las generaciones Millennial y Centennial buscan un liderazgo humanista, centrado en las personas y en el desarrollo de competencias. A diferencia de los Baby Boomers, quienes basan su estilo de liderazgo centrándose en dirigir, dar instrucciones y tener un cargo superior en la organización.


Por ello, prácticas como *Reverse Coaching* (RC) o “Coaching invertido” donde diferentes generaciones aprenden entre ellas representan una solución interesante para reducir la posible brecha. Esta técnica se adapta a cualquier contexto, buscando refrescar la visión de los equipos y sigue un proceso claro partiendo de la necesidad de los participantes, su aplicación y medición de resultados.



En la cadena Libertador, la fuerza laboral de la generación Millennial representa el 70% de sus colaboradores. En términos de procesos típicos de Gestión de Talento, las empresas se tienen que adaptar de acuerdo al perfil de los colaboradores mediante propuestas innovadoras como programas de formación a través de plataformas e-learning, generando un espacio de comodidad y accesibilidad. Así también, a través de un sistema denominado Coaching invertido, los colaboradores senior incorporan algunas de las habilidades de los jóvenes, y se genera una dinámica que facilita la interacción entre la dirección ejecutiva y los más jóvenes, con el objetivo de desarrollar su capacidad de entendimiento y generando esa experiencia al trabajador que contemple la aspiración de la empresa”.

Mónica Correa

Directora de Recursos Humanos de
Libertador Hotels, Resorts & Spa



El reto de las organizaciones es transformarse culturalmente permitiendo que los líderes sean capaces de tener el mindset para trabajar con muchas generaciones. El proceso de transformación cultural implica cambiar el rol de quienes dirigen las empresas, convirtiendo a los jefes en facilitadores. Antes se solía preguntar ¿Cómo va la tarea?, actualmente se estila preguntar ¿Qué necesitas para superar el obstáculo?”

Manuela Muñoz

Gerente de Gestión de Talento
Humano de Sapia

Encontrar el denominado *why* o propósito para cada grupo de interés y gestionar a partir de ello estrategias adecuadas, son elementos que permitirán sostener la interacción y colaboración de los equipos multigeneracionales. Es importante considerar un esquema de evaluación continuo de necesidades, donde la persona sea el factor principal al momento de definir las metodologías o dinámicas a implementar”.

Nicole Perret


Gerente General de
Gnosis Coaching & Consulting

Los jóvenes de la nueva fuerza laboral no quieren ocupar cargos de gerencia, por el contrario, quieren identificar y sentir que sus funciones y responsabilidades tienen valor para la empresa y un propósito claro; también deben percibir que están inmersos en una dinámica donde aportan a la empresa generando valor”.

José Carlos Ascarza

Gerente de Gestión
Humana de Cencosud

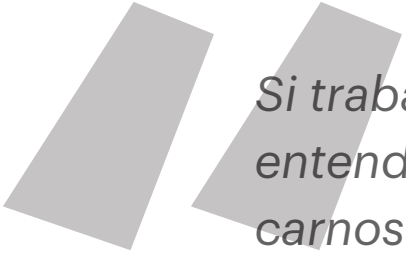




Más que un tema generacional, el reto está en la inclusión, en la manera de aceptar estos pensamientos diferentes. La nueva generación Millennials valora mucho los aportes que otras generaciones les pueden brindar para el desarrollo de sus funciones”.

Maite Brigneti

Head Talent Solution & Employer
Branding de BBVA



Si trabajamos con multigeneraciones, es importante que podamos entender cuáles son esos aportes que pueden brindar y apalancarnos en dichas diferencias para tener una organización mucho más robusta, potente y productiva.

Como desafío, las empresas deben identificar las habilidades de estos diversos grupos para integrarlos y brindarles las herramientas necesarias a todos”.

Jimena Mendoza

Directora Ejecutiva de Lee Hecht
Harrison DBM

Rol de las habilidades blandas




En un contexto empresarial que es automatizado progresivamente, los empleos y las funciones necesitan cada vez más de la tecnología. En ese sentido las habilidades blandas emergen como la nueva condición esencial en el campo laboral. En esa línea, nuestros expertos mencionaron que habilidades como resiliencia, automotivación, inteligencia emocional, creatividad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, así como pensamiento crítico y estratégico; son las más requeridas para el entorno actual y el de un mediano plazo.

Aunque pueda resultar atrevido afirmarlo, lo cierto es que la verdadera revolución no pasa por la inteligencia artificial sino por la inteligencia humana y sus emociones, ya que representan la base de estas llamadas habilidades blandas. Por ese motivo es sumamente importante tomar un especial cuidado en la definición de aquellas habilidades transversales para la empresa o también denominadas cardinales⁶, y de la misma forma tener claro las habilidades específicas para desempeñar el puesto de trabajo.

Es vital incorporar en los planes de capacitación programas que promuevan el desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores y que los ayude a potenciar aquellas en las que encuentren oportunidades de mejora o las que sean requeridas por la posición que ocupan.


(6) Alles, Martha (2006). Dirección estratégica de recursos humanos(Vol. 1). Ediciones Granica SA.



Las nuevas generaciones, al tener un estilo de aprendizaje ágil, asumen que todas las actividades y procedimientos se desarrollan de esa manera en las empresas. Surge la oportunidad de poner a prueba las habilidades blandas como resiliencia, auto motivación, entre otras; que son relevantes para interactuar y desarrollar la implementación de proyectos”

José Carlos Ascarza

Gerente de Gestión Humana de
Cencosud




Las habilidades blandas necesarias para el 2025, según un estudio global serán: inteligencia emocional, critical thinking y creatividad. Estas habilidades serán aquellas que no podrán ser desarrolladas por un robot.

Para potenciar las competencias de sus colaboradores, el BBVA cuenta con dos valores denominados: Pensar en grande y Somos un solo equipo, donde los colaboradores participan en un concurso que implica pensar y proponer resultados diferentes para situaciones con áreas de mejora”.

Maite Brigneti


Head Talent Solution & Employer
Branding de BBVA



Las habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, pensamiento crítico y estratégico, así como la definición de propósito empresarial son aspectos que las instituciones educativas podrían considerar impartir en sus planes de estudios”.

Jimena Mendoza


Directora Ejecutiva de Lee Hecht
Harrison DBM



Las habilidades blandas requieren una formación profunda que debe ser realizada por la academia. Incluir estos temas en la malla curricular a modo de desarrollo de casos de éxito o de trabajo en el aula, permitirán que el docente pueda evaluar la capacidad de empatizar con los demás y poder brindarle un feedback adecuado”

Manuela Muñoz

Gerente de Gestión de Talento
Humano de Sapia



Las habilidades blandas tienen mucho que ver con el “ser” de la persona. Desde el aula se pueden implementar técnicas que las desarrollen y que permitan que otros compañeros puedan vigilar y retroalimentar sobre el aporte brindado al equipo. Una buena práctica es aquella donde en el aula se generan “Buddies” o “integrantes de equipo” donde se mide el comportamiento del otro durante la ejecución de una tarea o trabajo determinado”.

Nicole Perret

Gerente General de
Gnosis Coaching & Consulting




Articulación entre Academia y Empresa

La relación entre Academia y Empresa es esencial para responder a las necesidades del mercado laboral. Dicha vinculación se convierte en una fuente de nuevos conocimientos que enriquecen la definición de programas académicos y su respectiva actualización. Por tanto, promover su relación y fomentar espacios de colaboración y acercamiento resulta muy provechoso.

Según las opiniones brindadas por los participantes del Comité Consultivo de Empleabilidad – ISIL, las áreas de Innovación y Desarrollo así como la definición de una estrategia de empleabilidad, facilitan el reconocimiento de las necesidades futuras y aseguran los niveles de colocación de sus estudiantes y egresados.


Además, otra gran oportunidad sería promover dinámicas y programas en donde los estudiantes puedan enfrentar situaciones reales de trabajo en las empresas. Ese es un espacio que facilita medir el potencial de los estudiantes y al mismo tiempo identificar el talento más valioso.



La articulación entre Academia y Empresa es clave. Al tener a la empresa cerca se pueden identificar los factores que requieren mejoras y transmitir de una manera más oportuna las necesidades futuras de las empresas. Además, si se cuenta con un Área de Innovación y Desarrollo, así como un Plan Estratégico de Empleabilidad, se puede lograr que el alumno o egresado esté mejor preparado para afrontar su carrera profesional”.

José Carlos Ascarza


Gerente de Gestión Humana de
Cencosud



Las entidades educativas deben adelantarse a las necesidades de la empresa y deben proponer aquellos contenidos innovadores que permitirán mejorar su gestión, así como facilitar las nuevas tendencias y conceptos que se vienen desarrollando en otros países”.

Nicole Perret


Gerente General de
Gnosis Coaching & Consulting



Haciendo una analogía con el tema de atracción del talento, las instituciones educativas están haciendo bien al acercarse a las empresas para que sus próximos egresados tengan los perfiles que a futuro requerirán estas organizaciones. La relación entre Academia y Empresa no debe ser estática, se sugiere que se adelanten a escenarios futuros, enfocando sus esfuerzos en el próximo egresado”.

Jimena Mendoza


Directora Ejecutiva de Lee Hecht
Harrison DBM



Creo que hay una oportunidad en la articulación del sector empresarial y educativo, donde este último tenga protagonismo en la formación y desarrollo del emprendimiento de los alumnos, presentando casos de éxito basados en situaciones reales”.

Manuela Muñoz


Gerente de Gestión de Talento
Humano de Sapia



El vínculo entre Academia y Empresa es un ganar - ganar. Se deben implementar programas para que los estudiantes puedan vivir y sentir el problema empresarial, así como brindar propuestas ante los retos declarados, como ayuda a los estudiantes para demostrar su potencial. Asimismo, con este tipo de acciones se facilita la atracción del talento idóneo”.

Maite Brigneti

Head Talent Solution & Employer
Branding de BBVA



En la actualidad, los perfiles técnicos como los universitarios tienen participación en el mercado laboral, generando una competencia sana que evidencia que cada una de estas propuestas formativas cuenta con ventajas, habilidades, estilos y un enfoque particular. La oportunidad está en cómo desplegar y trasladar la información de las ventajas de las carreras técnicas a las empresas”.

Mónica Correa

Directora de Recursos Humanos de
Libertador Hotels, Resorts & Spa

Conclusiones

Las conclusiones de esta primera edición del Comité Consultivo de Empleabilidad - ISIL, son de gran interés e importancia, no solo para los especialistas en la Gestión del Talento en las organizaciones, sino también para todo ejecutivo que tenga la responsabilidad de liderar equipos.

- * La permanente reflexión sobre el talento y su implicancia en el futuro del empleo, representa para ISIL un **desafío y una oportunidad para siguiendo aportes a la comunidad empresarial** que se desempeña en un ambiente de constante cambio y transformación.
- * Debemos resaltar que el principal aspecto que nos ha permitido obtener un estudio de primera calidad, ha sido, evidentemente, el contar con un **grupo de expertos, que son referentes en la Gestión del Talento en el Perú** y a quienes distinguimos y agradecemos.
- * Con el objetivo de tener una articulación permanente con los sectores productivos más representativos del país, ISIL promueve la **investigación de las diversas industrias y hábitos de los consumidores peruanos**. Lo invitamos a revisar otros informes disponibles en nuestro site <http://isil.pe/estudio>, los cuales están a disposición de la comunidad ISIL y del público en general, y permiten identificar las tendencias y competencias que el mercado exige.

1ra.
EDICIÓN

COMITÉ
CONSULTIVO DE
EMPLEABILIDAD
ISIL

ISIL