



Formación y reclutamiento del talento

Descripción

El binomio formación y reclutamiento del “*talento*”, la disponibilidad y adecuación de recursos humanos especializados con las habilidades requeridas, se ha convertido en un elemento crítico para la competitividad de la sociedad en su conjunto.

Como punto de partida, **el proceso de globalización no se ha detenido en la creación de cadenas globales para la producción y acceso de bienes tangibles e intangibles**, sino que también se ha extendido a los recursos humanos. El mercado tecnológico laboral se ha globalizado y los especialistas en áreas muy demandadas se mueven física y sectorialmente con mayor facilidad, atraídos por medidas que favorecen y aceleran su desarrollo profesional en muchos países considerados atractivos profesionalmente y por su calidad de vida^[1].

La evolución de la tecnología y los cambios organizativos exigen una continua adaptación de las habilidades requeridas, concediendo a la formación y el reclutamiento de personas formadas una relevancia decisiva. Ambas aprovecharán en la presente década la irrupción de algunas tecnologías, aun hoy emergentes en estos ámbitos, pero que les afectarán profundamente como son la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada y, a más largo plazo, las interfaces bidireccionales cerebro-máquina; todas ellas con consecuencias no solo tecnológicas y organizativas, sino también éticas y sociales.

RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS

Todas las instituciones han asumido la necesidad de actualizar su gestión de recursos humanos debido a la globalización en aspectos como:

1. Dotar a la plantilla de las capacidades y habilidades requeridas empleando herramientas tecnológicas de atracción, selección, formación, y promoción para ganar la “batalla global por el talento”.
2. Necesidad de incentivar la participación en procesos de formación continua para el futuro.
3. Abordar la complejidad de los procesos de reclutamiento adaptados a marcos normativos laborales diferentes entre países.
4. Mantener la identidad corporativa, al tiempo que se amolda a culturas locales con plantillas internacionalizadas.

La existencia de un déficit de profesionales especializados en algún ámbito tecnológico (como el desarrollo de software o la inteligencia artificial), y la persistencia de un problema de “migración” de especialistas hacia mercados laborales muy atractivos para I+D, como es EEUU, ha motivado una

preocupación manifestada repetidamente por gobiernos e instituciones. Los esfuerzos realizados por la Unión Europea (UE) en los programas marco de investigación e innovación no han sido suficientes para frenarlos.

La necesidad de formación continua constituye un reto para España porque su mercado tecnológico laboral no es suficientemente competitivo

El riesgo de que el desarrollo tecnológico en la UE pueda verse frenado por decisiones de empresas tecnológicas de ubicación en un determinado país en función del acceso a personal técnico formado y la capacidad de retención de personal especializado es real. La solución no puede abordarse individualmente, sino con la creación de ecosistemas de innovación potentes, interrelacionados, y en un marco temporal dilatado.

EVOLUCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Un *puesto de trabajo* suele identificarse mediante un conjunto de procesos, actividades (nucleares o complementarias) e interacciones endógenas (en la entidad) y exógenas (con actores externos) relacionadas con el cumplimiento de su misión.

Para desarrollar su actividad una entidad requiere varios *tipos de puestos de trabajo* diferentes, y para cada tipo un número determinado de *instancias* de ese puesto, ocupado por personas contratadas por la entidad (su plantilla). La descripción de un *puesto de trabajo tipo* (competencias específicas y actividades a realizar) difiere de la *instanciación de ese puesto de trabajo tipo en una determinada organización* en el que se especifica la retribución, la capacidad de decisión, el nivel de responsabilidad, beneficios sociales, acceso a formación, etc.

La disparidad en la instanciación de puestos de trabajo tipo conduce a una **movilidad transversal, horizontal o vertical del empleado** buscando las mejores condiciones para su desarrollo profesional, y generando una *rotación en el empleo* dentro del sector o entre sectores económicos, como parte del proceso de promoción o, por mejores condiciones laborales.

Cuando una entidad decide cubrir una *instancia de un puesto de trabajo tipo* (por vacante en la plantilla o por necesidades de producción) se abre un *proceso de selección* mediante promoción interna entre los empleados, o externo, *reclutamiento*, mediante una *oferta de trabajo* para seleccionar y asignar a la persona más adecuada que cumpla con las condiciones exigidas y que acepte los atributos asociados al puesto de trabajo instanciado (véase figura 1). En este último caso conducirá a un proceso de contratación.

Debe tenerse presente que **el mismo puesto de trabajo tipo puede encontrarse instanciado en muchas organizaciones de distintas maneras**. Diferencias sustanciales en los atributos de instanciación (p.ej. salario) motivan un fenómeno de movilidad o *rotación* de personal entre organizaciones a puesto tipo similares, pero con atributos de instanciación diferentes (p.ej. mayor salario o mejores condiciones de desarrollo profesional), generando un fenómeno de *competencia por la atracción del talento ya formado*, muy relevante en sectores tecnológicos.

Figura 1. Instanciación de un puesto de trabajo tipo^[2]



Los puestos de trabajo evolucionan continuamente convirtiendo la *transformación del puesto de trabajo* en un instrumento organizativo de mejora de productividad y competitividad global de la empresa. Se aprovechan en ello las oportunidades que permite la tecnología (sobre todo, la digitalización) y la evolución del modelo de negocio modificando las actividades y procesos ligados a un puesto de trabajo tipo.

Las razones concretas por las que el puesto de trabajo se transforma son varias:

1. disponibilidad de una nueva tecnología que mejora las prestaciones de la actividad mejorando la productividad del empleado y su nivel de responsabilidad,
2. necesidad de ejecutar unas tareas que antes no existían y que ahora son nucleares para el puesto de trabajo modificado,
3. necesidad de cambiar o incrementar la forma de interacción con otros puestos de trabajo (dentro o fuera de la organización),
4. automatización de actividades que ya no es necesario realizar por un humano.

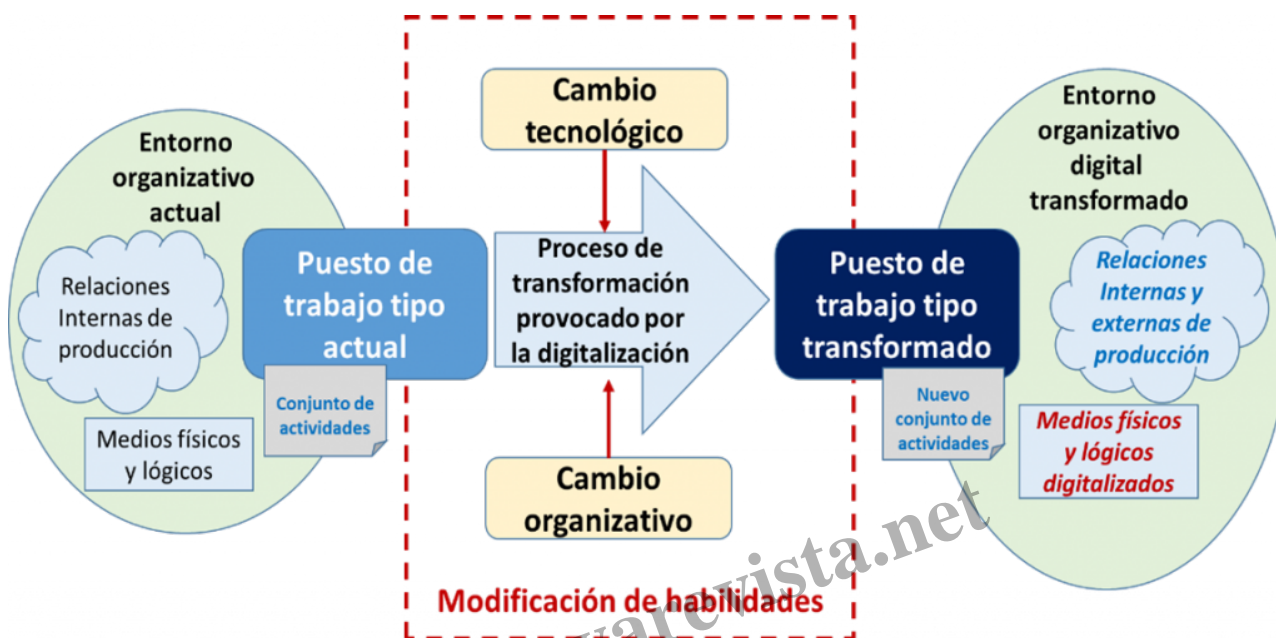
La transformación del puesto de trabajo implica la modificación de las habilidades necesarias para ocuparlo. En algunos casos, será posible cubrir las nuevas necesidades de manera informal por el propio empleado, individualmente o en grupo, mientras que en otros supondrá un esfuerzo organizativo largo y costoso con readaptación formativa que puede implicar la sustitución de personas por las dificultades de absorción de conocimientos necesarios muy alejados de su formación y experiencia. Este es un fenómeno asumido por el propio trabajador que reconoce la importancia de la actualización de su formación para mantener su empleabilidad futura. Se trata, por tanto, de un objetivo compartido entre la organización y el propio trabajador.

Cuando los puestos de trabajo tipo se transforman también lo hace, indirectamente, su reconocimiento social y, por tanto, su atractivo para los trabajadores actuales y futuros, incluyendo el efecto que tiene sobre demanda social de titulaciones en el sistema educativo derivados de su potencial empleabilidad

futura o su reconocimiento social.

La figura 2 describe esquemáticamente las fuerzas del cambio que actúan en relación con la evolución del puesto de trabajo en una determinada organización.

Figura 2. Evolución del tipo de puesto de trabajo (fuente: elaboración propia)

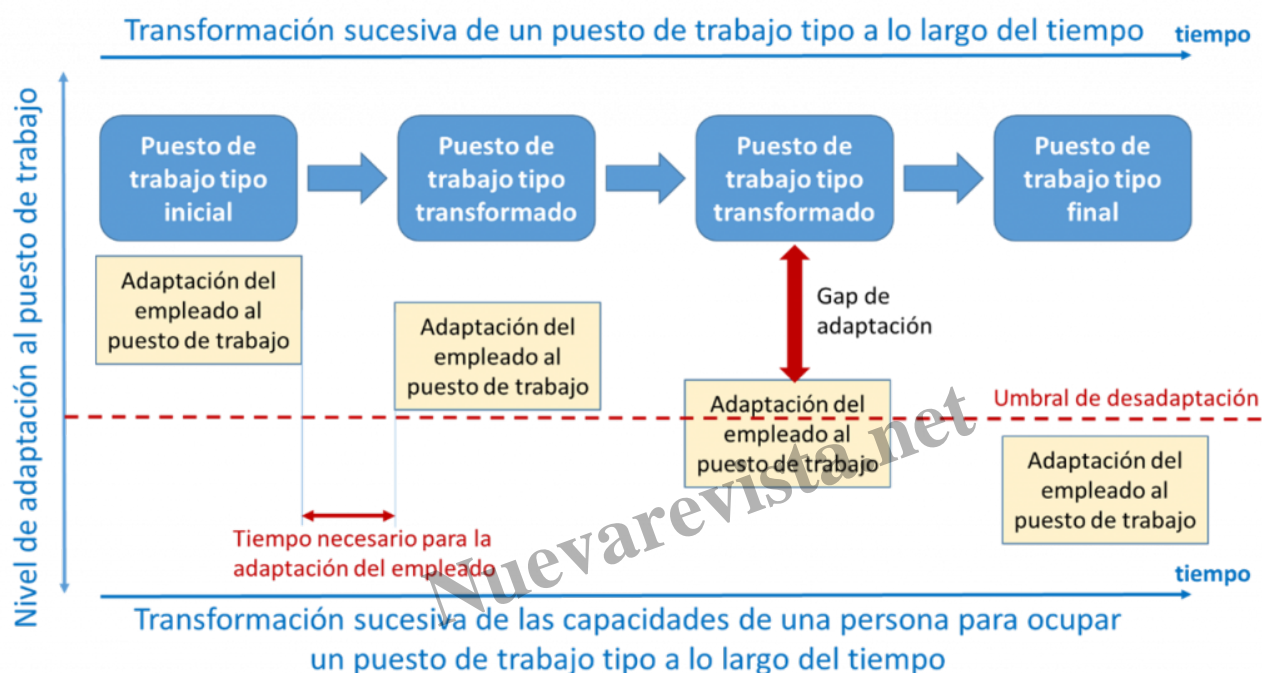


La figura representa el proceso de transformación del puesto de trabajo como un proceso de cambio estimulado simultáneamente por **un proceso de “cambio tecnológico”** y por otro proceso de **“cambio organizativo”**, motivados ambos por un proceso de digitalización. El primero de ellos implica la obtención por parte del trabajador de determinadas *habilidades técnicas* (“*hard skills*”) no necesarias previamente, mientras que el segundo está generalmente ligado a nuevas habilidades sociales (“*soft skills*”) por parte de la persona que lo ocupa[3]. La forma en la que deben combinarse ambas en la formación reglada ha sido objeto de discusión y ha alimentado la modificación curricular (modelos en “T”). También ha sucedido en el ámbito de la formación empresarial para personas implicadas en la toma de decisiones.

Las sucesivas transformaciones de un puesto de trabajo tipo pueden hacer que la **adaptación del empleado al mismo** se deteriore con el tiempo en la medida en la que las habilidades necesarias diverjan de las iniciales. La figura 3 sugiere dos factores clave: el *tiempo necesario para la adaptación* a un proceso de transformación del puesto de trabajo, y la *brecha de adaptación* entre las actividades que el empleado realiza en un momento determinado, y lo que puede/debe hacer en el futuro. Cuando la brecha supera un cierto umbral que no es posible cubrir informalmente emerge una “*desadaptación*” al puesto de trabajo tipo que requeriría un proceso de reentrenamiento (formación continua) y, si no fuera posible, de sustitución del empleado por otro con las habilidades necesarias.

La adaptación mencionada no es un proceso excepcional que se produce una vez en cada generación (o en el transcurso de varias generaciones de trabajadores como ocurría históricamente) sino que se ha convertido en un *proceso formativo continuo* en el que los periodos de cambio (y, por tanto, los periodos de adaptación del empleado a los requisitos del puesto de trabajo) se suceden continuamente, y los tiempos necesarios para ello, disminuyen drásticamente.

Figura 3. Adaptación del empleado al puesto de trabajo (fuente: elaboración propia)



La adaptación requerida no se circunscribe al personal de la plantilla sino a todo el ecosistema laboral asociado: *conjunto de personas individuales que reciben una remuneración por su actividad que contribuyen a la misión de la empresa con independencia del momento o lugar en el que realizan su actividad, e institución que les remunera*. De hecho, muchas empresas mantienen, en el lugar del trabajo, a personal de empresas de trabajo temporal, de fundaciones o empresas clasificadas como “medio propio”, de personal de consultoras ligadas a un proyecto, servicios profesionales, etc. junto a empleados que tienen contratos permanentes o no, a tiempo parcial o completo. Las competencias de todos ellos deben evolucionar de forma coherente para asegurar la competitividad de la organización: no basta con la plantilla.

Formación continuada

Uno de los aspectos relevantes para asegurar la competitividad del entorno laboral es el acceso efectivo a la formación con consecuencias sobre la proactividad de los trabajadores implicados y sus organizaciones. La extensión de la formación a gran parte de la cadena de valor en sectores industriales, incluyendo suministradores, es un hecho aceptado por las grandes empresas.

En ámbitos tecnológicos, la mayor parte de los conocimientos requeridos actualmente no existían durante la formación reglada del trabajador. Es necesario adquirirlos durante la vida profesional. Ello

implica la asunción de este hecho por parte de todos los actores implicados.

La evolución de la tecnología y los cambios organizativos exigen una continua adaptación de las habilidades requeridas

Se reconoce habitualmente **la formación continua (o continuada)** como “una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados y experiencias laborales promovidos por la entidad dirigidos a la plantilla con el fin de asegurar los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente la actividad en el puesto de trabajo”.

Este proceso de actualización de conocimientos sucede en todos los niveles de responsabilidad en el mundo laboral, adaptando contenidos y niveles formativos a los considerados necesarios; pero también impacta en el “ciudadano” medio para asegurar su papel de usuario de nuevos productos y servicios avanzados. En una sociedad compleja la adopción de conocimientos y habilidades interdisciplinarios, tanto los denominados “blandos” como las “duras”, es muy relevante para poder desenvolverse adecuadamente e integrarse plenamente en la sociedad.

En una sociedad avanzada no basta únicamente con desarrollar la formación continua necesaria para una persona “en el puesto de trabajo” o para conseguir uno próximamente (ligado al concepto de *formación para la empleabilidad*), sino entender la formación continua como una obligación de las administraciones públicas (AAPP) para preparar a la sociedad, a sus ciudadanos adultos, para usar servicios avanzados que, sin la formación necesaria, más allá de su etapa educativa reglada, no sería posible y comprometería el desarrollo colectivo.

A nivel individual, la *formación adquirida durante el proceso educativo influye en la capacidad posterior de innovar*, sobre todo, cuando se trata de innovación tecnológica. Las razones para ello son múltiples, pero pueden agruparse en tres: 1) Las derivadas de la *curiosidad intelectual* del estudiante, estimulada durante el periodo de formación; 2) Las derivadas de la capacidad de conocer el *grado en el que una solución tecnológica es factible y utilizable* por las empresas y la sociedad e imaginar cómo serían útiles para resolver un problema; y 3) La asunción de la necesidad de actualizar de forma continua y proactiva los conocimientos obtenidos en las etapas formativas regladas o durante el transcurso de la vida laboral dado el inevitable proceso de *obsolescencia de los conocimientos tecnológicos adquiridos*.

La UE ha prestado creciente atención a la formación continua como una herramienta básica para mantener la competitividad de las empresas y organizaciones europeas frente a otros países^[4]. Con este objetivo se han sucedido en el tiempo diversos programas, recomendaciones y resoluciones del Consejo de la UE, del Parlamento Europeo y de la Comisión Europea; expresamente, se han definido las habilidades requeridas para la digitalización de la sociedad, y su consideración en el contexto regulatorio. Debe tenerse en cuenta que las competencias en educación de la UE residen en los estados miembros y no se trata, por tanto, de una política comunitaria. Por ello, “la responsabilidad última en los procesos de modificación legislativa relativa a la educación y su financiación recae en los estados miembros”.

Hoy día, el acceso a plataformas digitales educativas, la existencia de múltiples contenidos multimedia, la creciente incorporación de soluciones basadas en inteligencia artificial, el despliegue de

redes móviles de banda ancha, y la disponibilidad de dispositivos inteligentes por la gran mayoría de los usuarios, favorece el desarrollo e implementación de sistemas de aprendizaje personalizados, mucho más eficientes que los existentes anteriormente.

Los puestos de trabajo evolucionan continuamente, convirtiendo la transformación del puesto de trabajo en un instrumento organizativo de mejora de productividad y competitividad

De hecho, el uso de modelos de formación híbridos (combinando formación presencial con remota) y parcialmente personalizados se ha abierto paso tanto en la formación reglada como en la continua. Posiblemente, son las herramientas basadas en Inteligencia Artificial las más disruptivas en el proceso formativo[5] (también lo serán cuando se acompañe con las de realidad virtual y aumentada en áreas de formación tecnológica). Su uso en la formación continua se basa en:

- Personalizar el aprendizaje, adaptándolo a las necesidades de cada alumno, combinado con incentivos para cada tipo de estudiante y nivel.
- Recomendar, buscar y adaptar módulos formativos preexistentes para cada situación, permitiendo el control adaptado de su uso a las necesidades de la organización.
- Facilitar la evaluación de los conocimientos adquiridos, tanto para el alumno como globalmente para la institución.

La IA también juega un papel en el proceso de reclutamiento[6]:

- Apoyo al proceso de revisión del currículum vitae de posibles candidatos, y la comunicación automatizada con ellos, ahorrando tiempos.
- Cuando los algoritmos son adecuados, con criterios de inclusión y exclusión equitativos, la IA puede disminuir los sesgos no intencionados.
- Aplicaciones de IA pueden buscar y resumir los CVs de posibles candidatos, en la plantilla o fuera de ella, más adaptados a una necesidad.
- Ayuda, trabajando con humanos, a considerar aspectos blandos y duros de los candidatos en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas.

Debemos ser precavidos ante los sesgos potenciales que los algoritmos de las herramientas de IA pueden tener; sobre todo, en los procesos de reclutamiento (favoreciendo a determinados colectivos) o en los formativos (consecuencias en la promoción del trabajador). Los principios éticos de su uso van a requerir un cuidado expreso para las organizaciones y los gobiernos.

CONCLUSIONES

Debemos insistir en que **la necesidad de formación continua constituye un reto para España** porque su mercado tecnológico laboral no es suficientemente competitivo. Los fondos de recuperación pueden ser relevantes, aunque su papel en la formación continua es pequeño (excepto en la estrategia de digitalización).

Las posibles estrategias que se pueden poner en marcha desde la perspectiva española son:

- Largo plazo: Formación anticipatoria en áreas tecnológicas emergentes con actuaciones

flexibles en grado y postgrado basados en una estrecha colaboración y compromiso público-privado.

- **Medio plazo:** Atender a necesidades no cubiertas localmente con políticas de atracción de especialistas en áreas concretas con políticas migratorias diferenciadas.
- **Corto plazo:** Fomento de la formación continua en la actividad laboral en línea con las recomendaciones procedentes de la UE, e incremento del uso de plataformas digitales educativas que permitan compartir recursos.

Como comentario final, el acceso a recursos humanos formados en áreas tecnológicas avanzadas ha irrumpido en la discusión geopolítica y de soberanía tecnológica con la adopción de medidas que afectan al flujo de estudiantes y profesionales altamente internacionales.

De hecho, la disponibilidad de recursos humanos con conocimientos tecnológicos especializados no solo es relevante desde el punto de vista de los sistemas educativos nacionales, sino que también lo es en el posicionamiento de los países dado que los flujos de provisión de recursos humanos en el ámbito internacional se han multiplicado en el proceso de globalización y, en cierta manera, superan el marco de actuación nacional.

[1] García, P. y Gómez, S. (2015). La transformación de los recursos humanos frente a la globalización. IESE Business School. ST-390. 2015. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0390.pdf>

[2] Laviña, J. León, G., Varela, J. (2019). Innovación Tecnológica y Empleo. Foro de Empresas Innovadoras. 2019. http://foroempresasinnovadoras.com/wp-content/uploads/2019/12/Libro_v7-finalOK_09_12a.pdf

[3] León, G. (2020). El papel de la formación continua en el proceso innovador: contexto, tipología y caracterización. Foro de Empresas Innovadoras. Octubre 2020. http://foroempresasinnovadoras.com/wp-content/uploads/2020/11/00-Libro-interactivo-completo_burdeos_OK_compressed.pdf

[4] España, en 2018 (datos de EUROSTAT), tenía una tasa de participación de adultos del 10,5%, inferior a la media de la UE (11,1%) y muy inferior a la que tienen países nórdicos como Suecia o Finlandia que superan el 25%.

[5] UNESCO (2019). CONSENSO DE BEIJING sobre la inteligencia artificial y la educación. Outcome document of the International Conference on Artificial Intelligence and Education 'Planning education in the AI era: Lead the leap'16 – 18 May 2019. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368303>

[6] Forbes (2021). Key Ways Artificial Intelligence Can Improve Recruiting In The Hiring Process. Forbes, Aug 27, 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/08/27/key-ways-artificial-intelligence-can-improve-recruiting-in-the-hiring-process/?sh=2a2399e72c52>

Fecha de creación

30/11/2021

Autor

Gonzalo León