

LA NUEVA ERA DEL TALENTO TECNOLÓGICO



Experis®
ManpowerGroup



INDICE



INTRO

Por qué las empresas necesitan una visión del Talento innovadora



1 **Centrarse en el medio**

Cómo pueden aprovechar las empresas el potencial de su equipo y recapacitar a sus empleados para solucionar desajustes y hacer frente a nuevos retos



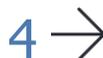
2 **Descubrir el Talento oculto**

Cómo desbloquear nuevas fuentes de Talento y seleccionar la mayor variedad posible de candidatos con potencial



3 **Confiar en la estrategia de datos**

Cómo utilizar los datos para obtener los mejores resultados en la estrategia de selección, retención y Talento



4 **Liderar con confianza**

Cómo se están adaptando los líderes de Talento a una nueva realidad laboral

ESTUDIO

Acerca del estudio



Por qué las empresas necesitan una visión del Talento innovadora

“Las personas son el activo más importante de nuestra organización” es una frase que utilizan los líderes muy a menudo. Ahora es el momento de que empiecen a actuar como si de verdad lo creyesen.

En un mundo en el que la demanda de Talento tecnológico supera a la oferta y se valora enormemente la capacidad de adaptación, las empresas deben mostrar más audacia y reflexión en sus estrategias laborales.

¿Cómo están transformando las organizaciones su apuesta por el Talento, especialmente a la hora de seleccionar y comprometer a profesionales especializados en TI con las competencias necesarias para realizar un cambio radical? ¿En qué medida deben depender de las máquinas para guiar su toma de decisiones? Y, ¿cómo pueden los líderes favorecer un acercamiento entre tecnología, profesionales y procesos?

Para responder a estas preguntas, Experis, la empresa de recursos profesionales y gestión de servicios especializada en TI de ManpowerGroup, realizó una encuesta a 40 000 responsables de selección de 40 países. También se realizaron entrevistas en profundidad a ocho líderes mundiales de Talento y tecnología de diferentes sectores y posiciones, cada uno con una perspectiva experta en los retos venideros.

“*Todo el mundo busca en los mismos lugares, así que es el momento perfecto para analizar el Talento desde otra perspectiva.*”

Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer y Líder del Centro de Evaluación de la Excelencia, ManpowerGroup

Nuestro estudio sugiere que los líderes deberían dejar atrás sus antiguas teorías acerca de la selección y el desarrollo de los profesionales. En su lugar, deberían guiarse por los datos de los empleados, una filosofía del Talento clara y la voluntad de experimentar.

Cuatro maneras de poner en práctica este nuevo pensamiento:



1 / Centrarse en el medio

Aprovechar el potencial del equipo y recapacitar a los empleados para solucionar desajustes y hacer frente a nuevos retos



2 / Descubrir el Talento oculto

Identificar nuevas fuentes de Talento con el mejor potencial



3 / Confiar en la estrategia de datos

Utilizar datos para obtener mejores resultados de la estrategia de selección, retención y Talento



4 / Liderar con confianza

Para que los líderes de Talento puedan alcanzar y adaptarse a una nueva realidad laboral





CENTRARSE EN EL MEDIO

Cómo pueden aprovechar las empresas el potencial de su equipo y recapacitar a sus empleados para hacer frente a nuevos retos



“*Existe una gran oportunidad en el medio de la pirámide del Talento, donde muchos puestos se han vuelto redundantes. Estos profesionales cuentan con un excelente entendimiento del negocio y son capaces de ocupar otro puesto dentro de la organización manteniendo una alta eficacia. Y nadie ha aprovechado de verdad esta oportunidad. Todo el mundo está centrado en el reskilling y el upskilling*”. Ger Doyle, SVP, Estrategia de innovación digital y empresarial de Experis, ManpowerGroup



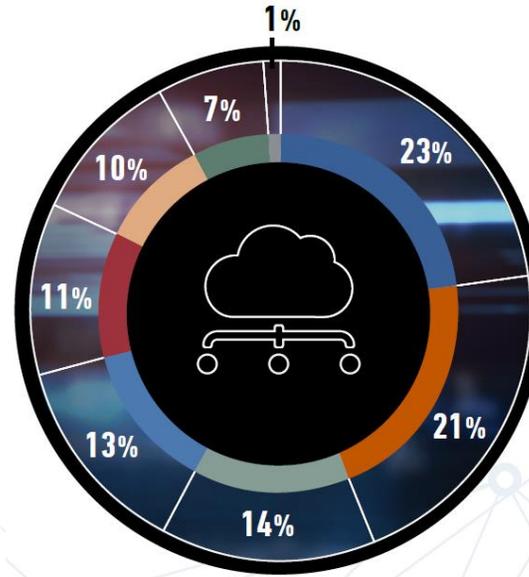


Aumenta la demanda de Talento tecnológico

El sector de TI está creciendo rápidamente pero no lo suficiente para seguirle el ritmo a la digitalización. La tecnología se está desarrollando más rápido de lo que se puede formar a la gente para utilizarla. Una de cada cinco organizaciones de todo el mundo [tiene problemas para encontrar Talento tecnológico cualificado](#) y las competencias en TI/datos son las más difíciles de encontrar para casi 3 de cada 10 organizaciones, según el último estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup (MEOS, por sus siglas en inglés) para el tercer trimestre de 2022.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, el debate acerca del desajuste de Talento en el sector tecnológico se centra en los puestos más experimentados y de nivel inicial, e ignora el “medio de la pirámide”, donde los profesionales poseen sólidas competencias técnicas e intuición para los negocios, pero pueden carecer de exposición a tecnologías emergentes y de una hoja de ruta para su desarrollo futuro.

Así que, ¿y si en vez de seguir haciendo frente a las dificultades de encontrar Talento entre un número cada vez más reducido de candidatos, las empresas se dedicaran a recapacitar a empleados de todos los niveles para responder a las exigencias de la nueva realidad laboral?



AUMENTA LA INVERSIÓN EN NUEVOS PUESTOS DE TI

¿Qué función dentro de tu organización ha experimentado un mayor cambio en el número de empleados debido a la inversión en tecnología?

- TI
- Producción y fabricación
- Ventas *frontline, front-office* y atención al cliente
- Apoyo administrativo
- RR. HH.
- Finanzas y contabilidad
- Ninguno de los anteriores
- Otros

Fuente: Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup, T1 2022

LAS 5 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS



Fuente: Estudio de Escasez de Talento en Colombia ManpowerGroup, T3 2022





Mira hacia dentro para cubrir los puestos que necesitas

No tiene sentido juzgar a los candidatos únicamente por lo que han hecho en el pasado, en lugar de por lo que pueden hacer en el futuro. Las empresas deben mejorar la forma en que evalúan el rendimiento de los profesionales para poder predecir mejor qué serán capaces de hacer en el futuro.

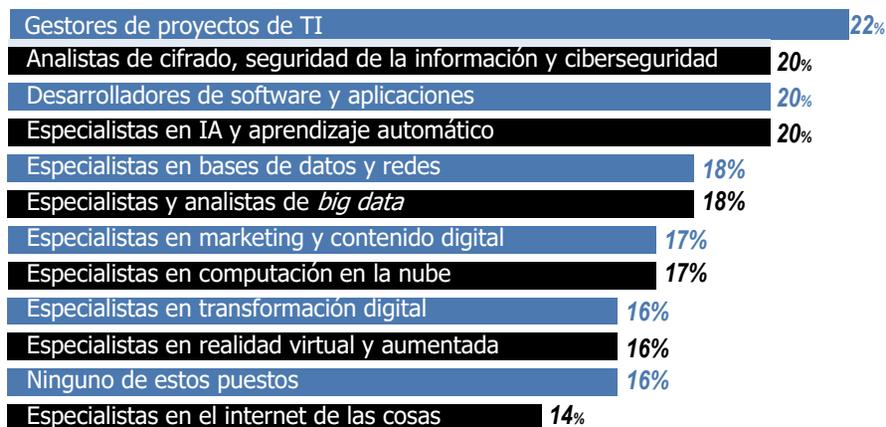
“¿Qué es el potencial? Debes desarrollar una fórmula o un proceso para identificar en qué profesionales invertir rápidamente. Te interesa impulsar a aquellas personas que no se parezcan a tus líderes actuales. Esto es lo más difícil porque realmente supone cambiar la mentalidad de la organización”. Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer y Líder del Centro de Evaluación de la Excelencia, ManpowerGroup

El Talento para adaptarse

El estudio realizado sugiere que las organizaciones podrían recurrir a su Talento actual para asumir los puestos que les resultan más difíciles de cubrir, como gestores de proyectos y desarrolladores de software. Este diagnóstico está en línea con las palabras de Hubert Giraud, miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Capgemini y Presidente de Altran Technologies. “A nivel técnico, estamos sufriendo escasez de gestores de proyectos sólidos”, indica. “Hay pocos, pero son extremadamente importantes porque comprenden la complejidad y la mezcla de competencias necesarias”.

DEMANDA DE GENERALISTAS

De los siguientes puestos tecnológicos, ¿cuáles crees que te costará cubrir en los próximos tres meses?



Fuente: Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup, T3 2022





SAINSBURY'S QUIERE EMPEZAR DE NUEVO



“La gente trabaja en tiendas por todo tipo de razones”, afirma el CIO del Grupo Sainsbury’s, Phil Jordan. “A veces, es su segundo o tercer empleo. A veces, es su trabajo principal. Y otras veces, estudian y trabajar al mismo tiempo”.

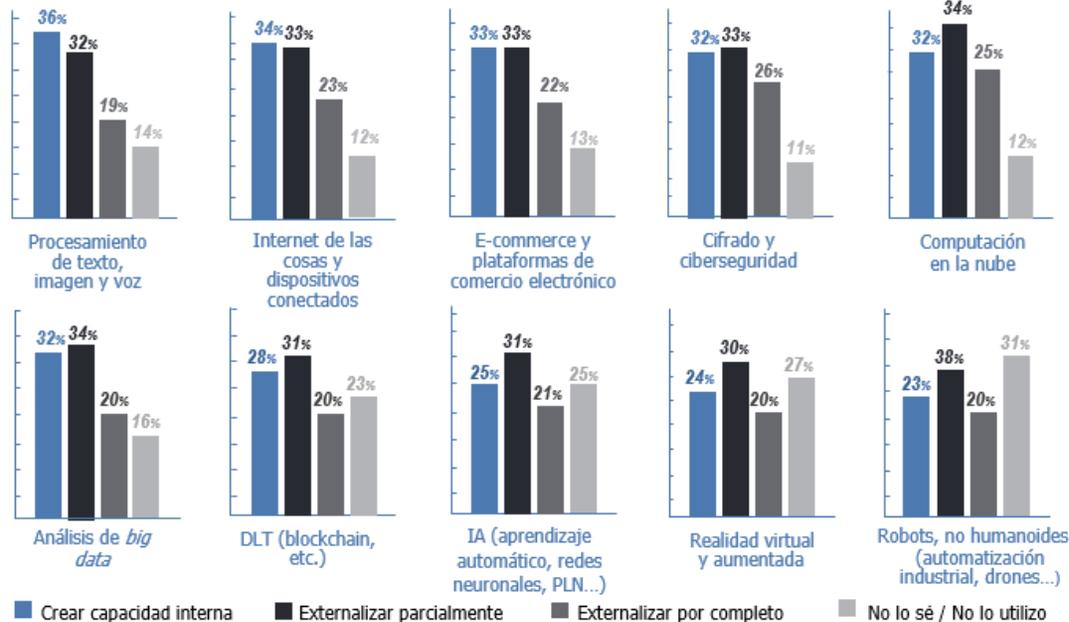
La cadena de supermercados británica se dio cuenta de que tenía más empleados con títulos de informática que no desempeñaban funciones tecnológicas que puestos técnicos cubiertos por profesionales con títulos. “Una gran fuente de Talento que no estábamos aprovechando”, indica Jordan.

Por ello, Sainsbury’s lanzó su programa Restart. “Visitamos las tiendas y hablamos con empleados que querían recomenzar su carrera en el ámbito tecnológico. Realizamos una prueba de capacidad cognitiva sencilla pero útil y, a continuación, les embarcamos en un programa de formación de 16 semanas con la promesa de que si aprobaban, les ofreceríamos un puesto tecnológico”.

Y el programa funcionó. “Todos esos empleados ahora realizan funciones de ingenieros técnicos dentro de la organización”, anuncia Jordan. “Es una forma brillante de aportar Talento fresco a la organización. Estos profesionales poseen capacidades técnicas, una visión de negocios incorporada y conocimientos empresariales”.

LA MAYORÍA DE EMPRESAS OPTAN POR AUMENTAR SU CAPACIDAD INTERNA

¿Qué áreas tecnológicas quieres externalizar en lugar de crear capacidad interna?



Fuente: Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup, T1 2022

Será determinante desarrollar la capacidad de identificar competencias existentes y adyacentes y reubicarlas de forma inteligente.

Según Addie van Rooij, Director de Global People Operations y Vicepresidente de RR. HH. para Europa, Oriente Medio y África en Hewlett Packard Enterprise: “No nos preocupa tanto encontrar soluciones para orientar a nuestro Talento hacia los niveles adecuados de competencias. El desafío más importante es el que se encuentra al alcance de la mano: ¿cómo consigo el Talento que necesito para el trabajo que tengo ahora, pero que también pueda desarrollarse para el trabajo del futuro?”.

La necesidad de contar con un equipo que sea eficaz tanto en el presente como en el futuro implica que los líderes deben reconsiderar sus plazos de tiempo actuales para el desarrollo de competencias.

“Las expectativas de los profesionales con respecto a los tiempos está acortándose. Debemos plantearnos la planificación de carreras, incentivos y empleados en términos de meses y trimestres, no de años y décadas”.





El aprendizaje se acelera, pero ¿en qué condiciones?



La necesidad de “centrarnos en el medio” no solo se ve impulsada por el desajuste de Talento, sino también por la obsolescencia de las competencias actuales. Esta es una de las razones por las que los profesionales quieren educación, experiencia y exposición.

Las organizaciones están intentando incorporar un enfoque sistemático al *reskilling*, pero no es tarea sencilla. Los empresarios no pueden concebir programas de desarrollo de competencias a un ritmo suficiente para responder a las necesidades del negocio y los profesionales están preocupados por su futuro y la fatiga derivada del aprendizaje.

La buena noticia es que las nuevas tecnologías abren la puerta a nuevos métodos de aprendizaje, como la formación autoguiada y basada en experiencias, lo que ofrece a los profesionales un mayor control y sentido de propiedad.

Experis Academy es una de estas formas de aprendizaje. Tiene el objetivo de ayudar a las organizaciones a solucionar sus desajustes de Talento a través de formación práctica e integral en una gran variedad de tecnologías. Gracias a la pericia de formadores especializados y expertos en el sector, los profesionales pueden aprender a través de una combinación de teoría y práctica. Por ejemplo, Experis Academy se ha asociado con Scania AB, fabricante mundial de sistemas de transporte sostenible con sede en Suecia, para analizar sus desajustes de Talento y crear un programa

personalizado de formación en desarrollo de *front-end*. El programa de *reskilling* de 12 semanas ha suscitado un gran interés en toda la empresa, incluso entre los empleados sin perfil técnico que nunca se habían planteado forjarse una carrera en TI.

La plataforma de IBM Your Learning es otro programa que ofrece a los empleados la oportunidad de realizar una capacitación. La plataforma se puede personalizar por completo y los líderes pueden seleccionar los cursos y seminarios que más necesitan sus equipos.

Según Tim Humphrey, Vicepresidente de la Chief Data Office de IBM: “Es importante resaltar que pueden no estar centrados [únicamente] en el aprendizaje técnico, sino que también pueden incluir competencias sociales más allá del ámbito técnico. Puedes formarte en competencias como la franqueza y la capacidad de realizar críticas constructivas”.

EL TOP 5 DE COMPETENCIAS SOCIALES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

- 1 RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- 2 RESPONSABILIDAD, FIABILIDAD Y DISCIPLINA
- 3 PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANÁLISIS
- 4 CREATIVIDAD Y ORIGINALIDAD
- 5 RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD

Fuente: Estudio de Escasez de Talento en Colombia ManpowerGroup, T3 2022



TECHNOLOGY QUOTIENT DE ACCENTURE

Accenture ha desplegado un programa a nivel mundial llamado Technology Quotient o TQ. El programa consiste en una serie de módulos interactivos de aprendizaje online asociados a las nuevas tecnologías y áreas tecnológicas relevantes para el negocio.

“El objetivo de TQ es dotar a los profesionales de herramientas para desarrollar o mejorar sus conocimientos, para que sean relevantes para nosotros, nuestros clientes y el mercado”, declara Raffaella Temporiti, Chief Human Resources Officer para Europa en Accenture. “Debemos tener una visión equilibrada acerca de la forma en que recapitamos a nuestros profesionales porque no estamos avanzando únicamente hacia un futuro técnico, será también un futuro de creatividad, de resolución de problemas reales. Y será fundamental contar con cierto nivel de desarrollo de competencias”.





Si quieres resultados rápidos, céntrate en los que muestren interés

“Al crear oportunidades de aprendizaje, los empresarios pueden centrarse en los empleados que más interés muestren. Primero hay que dejar que sean ellos los que se apunten y, después, hay que realizar una evaluación minuciosa de su potencial”, indica Chamorro-Premuzic.

“Nuestro equipo está deseoso de aprovechar nuevas oportunidades”, afirma Temporiti. “A través de la sección de competencias de la plataforma de Accenture, nuestros empleados pueden declarar, certificar y mejorar sus competencias y experiencia laboral en tiempo real. Son conscientes de que es imprescindible desarrollar nuevas competencias y quieren aprender al ritmo necesario para avanzar en sus carreras profesionales”.

Si lo piensas, en el pasado las competencias adquiridas eran útiles durante muchos años, mientras que ahora su relevancia media es de aproximadamente tres años. Esta es una de las razones por las que estamos realizando inversiones significativas en materia de aprendizaje continuo. Según Raffaella Temporiti, Chief Human Resources Officer para Europa en Accenture: “Las nuevas competencias y destrezas se adquieren a través de la formación teórica así como, en gran medida, la experiencia y la exposición”.

Este ritmo frenético de cambio puede tener un impacto enorme: el 98% de los candidatos potenciales relacionados con la ciencia de datos [quedarían descartados](#) por los empresarios alegando que solo cuentan con cuatro requisitos técnicos y tres años de experiencia. En el [estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup](#) para el T3 de 2022, a la pregunta de por qué tenían dificultades para cubrir puestos tecnológicos, el 34% de los responsables de selección respondió que no había suficientes candidatos con las competencias técnicas adecuadas y el 32% indicó que estos no tenían experiencia laboral relevante. Más de un cuarto (27%) mencionó que carecían de las competencias sociales adecuadas.

“Si las iniciativas de *reskilling* funcionan, es importante que se conozcan en toda la organización”, opina Carolyn Balkin, Vicepresidenta y Directora General de Global Sales en ManpowerGroup: “Hay que mejorar la visibilidad de aquellos programas de *reskilling* que tengan éxito, mostrándoles a los líderes qué se puede hacer y resaltando la oportunidad que supone para el equipo. Sigue existiendo una brecha entre las palabras y los hechos. Todo el mundo habla de medidas apropiadas, pero hay una gran desconexión entre el porcentaje de empleados que sienten que tienen acceso a formación y el porcentaje de empresarios que sienten que ofrecen formación”.

Puntos de acción

CÓMO LIDERAR CON CONFIANZA

✓ Evalúa a tus profesionales por su potencial, no por sus resultados pasados

✓ Elabora programas de competencias breves, intensivos y prácticos en línea con las demandas cambiantes del mercado

✓ Redefine la función de los generalistas de TI y mejora su acceso a la formación y el desarrollo continuos





DESCUBRIR EL TALENTO OCULTO

Cómo desbloquear nuevas fuentes de Talento y captar potencial



Con tantas organizaciones compitiendo por captar profesionales de TI de las mismas fuentes de Talento, los empresarios tienen una oportunidad de oro para ir todavía más lejos. Solo en Estados Unidos, podría haber [más de 27 millones de profesionales ocultos](#). Son candidatos que fueron descartados por carecer de cualificaciones oficiales, sufrir problemas de salud, provenir de entornos desfavorecidos o hacer frente a responsabilidades familiares.

En la búsqueda del Talento tecnológico, también serán importantes las estrategias de selección que apuestan por una mayor diversidad étnica y de género. Accenture, por ejemplo, se ha establecido como objetivo alcanzar la igualdad de género real en su equipo para 2025. Por su lado, Verizon y ManpowerGroup han prestado apoyo a [Women's CoLab](#), una biblioteca de recursos gratuitos que contribuye al progreso y crecimiento de las mujeres en sus carreras.

“El Talento es un desempeño excepcional mostrado en el presente. El potencial es la probabilidad de mostrar un desempeño excepcional en el futuro”. Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer y Líder del Centro de Evaluación de la Excelencia, ManpowerGroup



Los empresarios tienen varias opciones

“Algunos empresarios muestran mayor inclinación por el progreso que otros”, declara Balkin, de ManpowerGroup. “Hemos visto que algunos de nuestros clientes más estratégicos han multiplicado por diez el número de colaboraciones con comunidades locales y entornos desfavorecidos con el objetivo de recapacitar y mejorar las competencias de los profesionales e intentar incorporarlos a sus equipos. Sin embargo, sigue existiendo cierta vacilación a la hora de contratar a profesionales de estas fuentes de Talento.

Una de las posibles soluciones sería fijarse en el sector de las *start-up*, en el que cada vez hay más empresas que apuestan por formar a los profesionales de TI del futuro. En Reino Unido, la *start-up* [Academy](#) ha conseguido 4 millones de dólares de financiación inicial para lanzar programas de formación patrocinados por los empresarios y [Multiverse](#) está ofreciendo cientos de cursos de aprendizaje profesional. En Estados Unidos, [NGT Academy](#) se centra en la recapacitación de veteranos del ejército.

“Los empresarios ya tienen acceso a más Talento del que pueden ser conscientes. Tenemos socios que venden nuestros productos, soluciones y servicios”, indica van Rooij de Hewlett Packard Enterprise. “Y gracias a eso, contamos con un equipo que es mucho más grande que el nuestro”.

Según Balink: “Los empresarios que no consiguen explorar estas nuevas fuentes de Talento están perdiendo una gran oportunidad. Podrías estar dejando pasar a grandes Talentos con competencias de liderazgo o sociales, además de las competencias técnicas esenciales. Y al aumentar tu exposición a estas nuevas fuentes, también estás aumentando tu compromiso y reduciendo los prejuicios”.



ONETEN Y EL DESAJUSTE DE OPORTUNIDADES



Junto con otras 37 organizaciones, en los próximos 10 años IBM tiene previsto contratar y ascender a un millón de personas negras sin título universitario en Estados Unidos a través de **OneTen**, cuyo objetivo es solucionar el desajuste de oportunidades que sufren estos profesionales en Estados Unidos. “Son lo que llamamos puestos para mantener a la familia y ofrecen oportunidades a fuentes de Talento que de otra forma no estarían entre las prioridades de las grandes corporaciones”, explica Humphrey de IBM.

Como parte de su compromiso, IBM quiere diversificar sus fuentes para encontrar Talento más allá de la típica vía universitaria. Entre sus esfuerzos figura la oferta de programas de prácticas de aprendizaje a centros de enseñanza superior (*community colleges*) y de programas de retorno a mujeres que se reincorporan al mercado laboral tras una baja de maternidad o de otra índole.



Selecciona en base al potencial, no al pasado

Las empresas deben replantearse la forma en que seleccionan a su equipo. El enfoque tradicional centrado en filtrar candidatos en base a sus cualificaciones y experiencias puede no llegar a identificar profesionales con las cualidades naturales que busca el empresario.

Se trata de cambiar *dónde* buscan los empresarios y *cómo* lo hacen. En [Intuit](#), la colaboración con organizaciones como el [Proyecto Mom](#) y [AnitaB](#), ha facilitado la contratación de personas que dejaron de lado su carrera para cuidar a su familia. La empresa ha contratado al 80% de los candidatos que finalizaron sus programas.

La realidad del sector tecnológico es que empresas y empleados deben ser capaces de adaptarse más.

“Es importante que nos aseguremos de sacar a los profesionales de su zona de confort a menudo. Por eso, hay que estimular constantemente a la organización y animar a los líderes a trasladar a sus empleados a otros puestos. Debes alentar a tus empleados a que se pongan a prueba en nuevos territorios y vean cómo se adaptan”, apunta Giraud de Capgemini. “¿Cuentas con el equipo adecuado, capaz de dominar la complejidad y adaptarse a un entorno cambiante? Si no tienes profesionales así, quizás obtengas los mejores resultados en 2022, pero estarás fuera en 2025”.

CÓMO DESCRUBRIR EL TALENTO OCULTO Y COMPROMETERLO

- 
 Busca y selecciona candidatos en fuentes de Talento desaprovechadas

- 
 Piensa en la diversidad de forma holística: cómo atraer Talento diverso y garantizar una cultura de la diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia para comprometerlo

- 
 Rediseña y personaliza la experiencia de los candidatos en función de sus destrezas y no de tus expectativas



CONFIAR EN LA ESTRATEGIA DE DATOS

Cómo utilizar los datos para obtener los mejores resultados en la estrategia de selección, retención y Talento

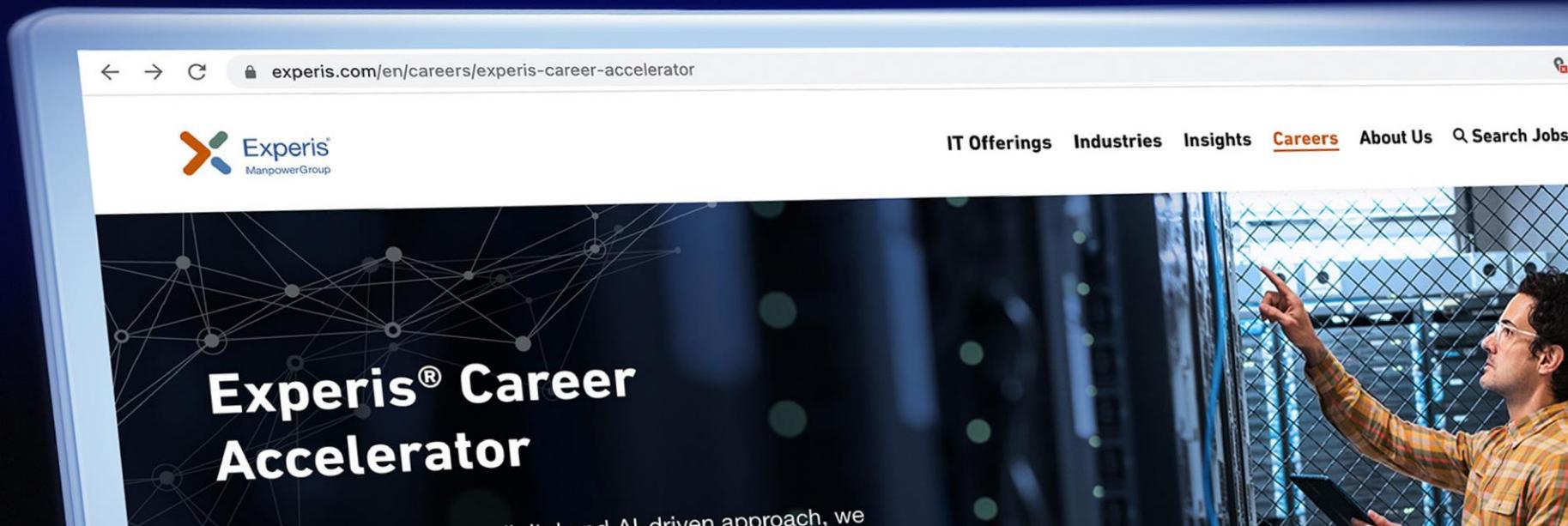


“Existen muchísimas fuentes de datos ahí fuera y constantemente damos con otras nuevas, como análisis exhaustivos de la gestión del Talento y datos sobre aprendizaje. Esto nos ayuda a explorar tendencias sectoriales y geográficas que son de gran importancia para predecir mejor cómo fluctuarán las competencias de mercado a mercado. Actualmente, la visión que tenemos sobre las competencias que necesitaremos es mucho más precisa”.

Tim Humphrey, Vicepresidente, Chief Data Office, IBM

Los profesionales de selección y Talento utilizan herramientas de análisis de datos para tomar mejores decisiones y reducir la tasa de abandono laboral. Gracias a la ciencia de datos, los empresarios pueden empezar a eliminar sesgos y contratar a candidatos más adecuados. Ya se están viendo avances en este sentido: el 76% de las empresas con más de 100 empleados [recurre a herramientas de evaluación](#), como pruebas de aptitud y personalidad, para su contratación externa.





Los datos proporcionan una visión más clara

“*No existen límites para los datos. Con ellos, puedes ver si el salario afecta al rendimiento o no y si este también se ve influido por el desarrollo y la formación. Además, puedes predecir qué necesidades de recursos y competencias tendrás como empresa en el futuro*”.

Addie van Rooij, Director de Global People Operations y Vicepresidente de RR. HH. para Europa, Oriente Medio y África, Hewlett Packard Enterprise

La selección basada en datos utiliza tecnologías como gestión de datos y aprendizaje automático para analizar grandes fuentes de Talento con el objetivo de identificar candidatos con las competencias, experiencia y mentalidad adecuadas. A medida que dispone de más datos, la organización se asegura una información más precisa.

Gracias a [Experis Academy](#), por ejemplo, los empresarios pueden filtrar a los candidatos por un conjunto de criterios mínimos para que los contratados puedan empezar inmediatamente. A continuación, esta herramienta diseña un itinerario de formación personalizado para que cada profesional desarrolle las competencias necesarias. Como resultado, la organización consigue las competencias que necesita en cada momento y el empleado ve aumentado su potencial de mercado.

Algunas empresas han decidido dar un paso más y confían cada vez más procesos de contratación a la tecnología, como la inteligencia artificial. Puede que esto suscite inquietudes entre los líderes de Talento, pero un estudio comparativo de más de 300 000

contrataciones realizadas por personas y algoritmos para puestos con gran movilidad de empleados demostró que [las personas contratadas por inteligencia artificial permanecieron más tiempo en su puesto y obtuvieron resultados iguales o mejores](#). Los algoritmos superaron a los humanos al menos en un 25%.

Una vez que se contrata a los empleados, las tecnologías basadas en datos pueden ayudarles a adquirir las competencias que deben desarrollar. La herramienta de Experis [Career Accelerator](#) ayuda a los empleados a configurar programas personalizados de desarrollo profesional identificando sus competencias actuales y contrastándolas con las necesidades de la empresa, para generar un programa personalizado de aprendizaje continuo.





Primero, obtén los datos que necesitas

Es imprescindible reconocer el valor de los datos a la hora de seleccionar y comprometer el Talento. La mayoría de empresarios admiten que [no tienen datos adecuados sobre las competencias de sus empleados, y más de un cuarto cree que LinkedIn tiene más información que ellos sobre las capacidades de su equipo.](#)

Herramientas como sistemas de seguimiento de candidatos y plataformas de gestión del rendimiento desempeñarán un papel importante a la hora de recopilar y organizar los datos. Pero este es solo el principio. "Seguimos apegados a nuestros sesgos", admite Chamorro-Premuzic de ManpowerGroup. "Solo conseguiremos librarnos de ellos cuando tengamos la madurez suficiente para decir: Mira, esto no me parece bien, voy a confiar en los datos y analizar los resultados más adelante".

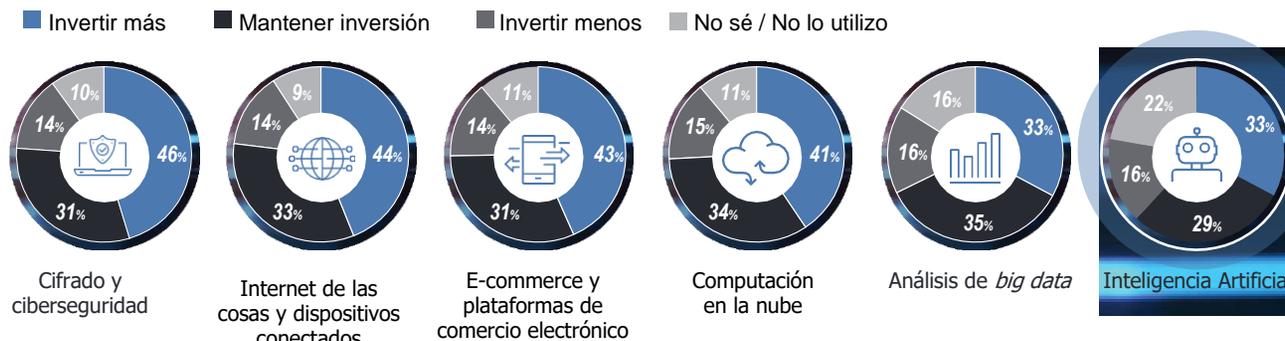
"Yo creo que lo que está en juego ahora es contar con una capacidad digital aún mayor para poder ser un negocio de éxito centrado en los clientes", apunta

Jordan de Sainsbury's. "La siguiente frontera son los datos. ¿Qué haces con los datos? ¿Conoces tus datos mejor que nadie? ¿Cómo se pasa de la información a la acción?"

Tener mejores datos sobre los profesionales permitirá realizar una predicción del rendimiento potencial, emparejando así empleados con oportunidades. Casi 1 de cada 3 empresas (29%) de todo el mundo planea invertir lo mismo en tecnologías de IA (como aprendizaje automático) en el próximo año, mientras que un tercio quiere [invertir más](#). En India, esta cifra alcanza el 55% y en Estados Unidos, el 37%.

La automatización aportará otros beneficios. Si, por ejemplo, se utiliza para escanear aplicaciones, se pueden reducir de forma considerable los costes y el tiempo de los procesos de contratación. Y los datos a tiempo real ofrecen una oportunidad continua para evaluar el éxito, o fracaso, del cambio de enfoque y, así, poder modificarlo.

LAS ORGANIZACIONES QUIEREN INVERTIR EN IA Y OTRAS TECNOLOGÍAS



Fuente: Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup, T1 2022

CÓMO CONFIAR EN LA ESTRATEGIA DE DATOS

- ✓ Selecciona bien tus fuentes y ten claros los límites de tu estrategia de datos
- ✓ Utiliza los datos para crear programas personalizados de desarrollo profesional
- ✓ Atrévete a experimentar y actuar en base a conocimientos basados en datos



LIDERAR CON CONFIANZA

Cómo se pueden adaptar los líderes de Talento a una nueva realidad laboral



Las organizaciones esperan cada vez más que sus empleados se reinventen por su cuenta. Los líderes responsables de contratar Talento tecnológico saben que deben hacer lo mismo.

¿Y esto qué implica? Aquellas personas que contratan Talento tecnológico están adquiriendo grandes conocimientos sobre tecnología y son capaces de detectar avances en áreas como la ciencia de datos ([el 78% de los principales CHRO son mucho más conscientes del valor de los datos](#) en comparación con el pasado).

El segundo cambio tiene que ver con la capacidad de los líderes para impulsar una transformación organizativa y cultural en un mundo en el que [dos tercios de los líderes corporativos](#) creen que la cultura es fundamental. Cabe destacar que [7 de cada 10 profesionales](#) afirman que es importante tener líderes en los que poder confiar y a los que poder seguir, y 2 de cada 3 quieren trabajar en empresas que compartan sus valores.

“**El futuro del empleo se basa en ser más inteligentes. Hemos introducido una nueva política de excedencias, por ejemplo, para ofrecer a nuestros empleados más capacidad de elección y libertad. Estamos intentando recopilar una caja de herramientas con diferentes incentivos que atraigan a más profesionales a nuestra empresa, más allá de la marca y nuestros valores**”. Phil Jordan, CIO del Grupo, Sainsbury's

Los líderes tienen la oportunidad de sacar partido a las tecnologías digitales para apoyar a sus equipos en una gran variedad de actividades de valor añadido, como tecnologías de análisis predictivos que avisan con antelación de temas relacionados con la oferta y la demanda del mercado laboral, y de análisis de opiniones que realizan un seguimiento del compromiso del empleado.

Para aprovechar al máximo el potencial de estas herramientas, los líderes de Talento deben poseer ciertas competencias. “Nos hemos visto obligados a adaptar nuestras funciones en tres años”, afirma Addie van Rooij de Hewlett Packard Enterprise. “De 200 puestos de empleo, actualmente 100 tienen un perfil técnico. Antes, no sabían nada sobre sistemas, herramientas y tecnología. Hace tres años les anuncié que necesitaba personas que pudieran ayudarme a programar un robot o decirme cuál es la aplicación de Talento más intuitiva”.





Cambio basado en valores

La pandemia nos ha enseñado a centrarnos en lo que de verdad importa. En Estados Unidos, el [71% de los profesionales](#) quiere darle prioridad al tiempo que pasa con su familia. El bienestar de los empleados cobrará aún más importancia a medida que las empresas lidien con nuevos modelos laborales.

En un estudio realizado por ManpowerGroup sobre qué impulsa a los profesionales a progresar, cuando se les preguntó a los empleados acerca de la forma en que su empresa refuerza la importancia de la salud mental, la respuesta principal (38%) fue: "No utilicé ningún recurso de salud mental/Desconocía su existencia". Tan solo el 13% afirmó tener acceso al apoyo que necesitaba en materia de salud mental.

Según Raffaella Temporiti, de Accenture: "Hoy en día, el bienestar, la salud mental y la autenticidad están entre las prioridades principales de las empresas de éxito. Los líderes deben ser más empáticos, compasivos, inclusivos y mostrar cualidades para crear y mantener redes, para que la cultura de la organización se expanda y prospere en todo el entorno laboral, tanto digital como físico. Son conscientes de que los empleados necesitan sentirse reconocidos y seguros para ofrecer su mejor versión y contribuir e innovar de forma constante".



EL PODER DE LA CULTURA



Cuando Capgemini adquirió Altran Technologies, Hubert Giraud, miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Capgemini y Presidente de Altran Technologies, lideró la integración en el grupo de los 50 000 empleados de Altran Technologies.

"Diría que lo que más importa, más que los millones de actividades, la armonización del proceso y los sistemas, son las personas, los sentimientos y la cultura", indica Giraud.

Los líderes deben aprovechar las iniciativas y apostar por la innovación. El equipo de ventas, por ejemplo, ha lanzado el [Trailblazer Ranch](#), un lugar de encuentro donde los empleados pueden forjar relaciones de confianza, inspirar a los demás y aprender de ellos, recibir formación para progresar en sus carreras y colaborar con la comunidad.

Puntos de acción

CÓMO LIDERAR CON CONFIANZA

✓ Demuestra que tu cultura y tus valores guían tus decisiones en materia de Talento

✓ Establece unos principios claros y tradúcelos en políticas y beneficios centrados en los empleados

✓ Transforma palabras en acciones en pro del bienestar de los empleados



Acerca de Experis

Experis® es el líder mundial en recursos profesionales de TI, selección de Talento, soluciones para proyectos y gestión de servicios especializado en transformación del negocio, nube e infraestructura, espacio de trabajo digital, aplicaciones empresariales y ciberseguridad. En un contexto de transformación digital y fuertes desajustes de competencias en el ámbito tecnológico, Experis proporciona el Talento que las empresas necesitan para triunfar a través de una sólida combinación de las competencias tecnológicas y sociales más demandadas. Nuestra Experis Academy colabora con un amplio abanico de escuelas técnicas y universidades con el objetivo de diseñar e impartir programas de desarrollo de competencias demandadas para su aplicación inmediata en el puesto de trabajo. Experis forma parte de la familia de marcas de ManpowerGroup, entre las que también se incluyen Manpower y Talent Solutions.

Para obtener más información, visita [EXPERIS COLOMBIA](#)

Acerca del estudio

Los datos y la información incluidos en este informe provienen de fuentes cuantitativas y cualitativas. Más concretamente, son datos de nuestro estudio trimestral de Proyección de Empleo de ManpowerGroup (MEOS) y otras encuestas propias. Además, realizamos ocho entrevistas con el equipo interno de Experis y clientes expertos entre enero y abril de 2022. Este informe no podría haberse realizado sin sus generosas aportaciones. Nos gustaría mostrar nuestro agradecimiento a los siguientes participantes por el tiempo dedicado y la información proporcionada:

- Carolyn Balkin, VP, Global Client Solutions, ManpowerGroup
- Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer, ManpowerGroup
- Ger Doyle, SVP, Innovación digital y empresarial de Experis, ManpowerGroup
- Hubert Giraud, miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Capgemini y Presidente de Altran Technologies, Capgemini
- Tim Humphrey, Vicepresidente, Chief Data Office, IBM
- Phil Jordan, CIO, Grupo Sainsbury's
- Addie van Rooij, Director de Global People Operations y Vicepresidente de RR. HH. para Europa, Oriente Medio y África, Hewlett Packard Enterprise
- Raffaella Temporiti, Chief Human Resources Officer para Europa, Accenture