

Los nuevos árboles en el bosque



Las nuevas especialidades y formas de trabajo que traen consigo la transformación digital de las empresas y su foco en la innovación generan una nueva demanda de profesionales difícil de cubrir en el mercado local. Más allá de la formación técnica, la capacidad de aprender y desaprender y trabajar de forma colaborativa, destacan entre las nuevas habilidades requeridas.

Cuando Scotiabank Perú comenzó hace poco más de dos años a armar el equipo de su Fábrica Digital en Lima, encontrar talento para esta no fue una tarea fácil. Luis Torres Mariscal, *senior vicepresident* y *head* de Digital Banking de la compañía, explica que, incluso ahora, las capacidades digitales son relativamente nuevas a nivel local y les costó mucho encontrar talento en todos sus negocios y comunidades. “Tanto es así, que para mi equipo de líderes tuvimos que traerlos de fuera del país. En la mesa de liderazgo de banca digital somos ocho líderes, de cinco países”, dice el ejecutivo.

En un entorno de transformación digital de las empresas se demandan cada vez más profesionales con formación tecnológica y capacidades vinculadas a los contextos de innovación, y encontrarlos, según los especialistas, representa un desafío. Alfonso Ochoa, *country manager* de DNA Human Capital, explica que lo que más se está demandando –especialmente en contextos como las fábricas o centros de innovación, como la de Scotiabank– son perfiles relacionados con tecnologías como *big data* o *analytics*. “Es difícil conseguirlos. En el Perú hay profesionales, pero como es algo más reciente, suele ser gente joven, con poca experiencia. Para los puestos más sénior buscamos en otros

países”, dice.

Luis Torres Mariscal explica que en su caso les ha sido especialmente complicado encontrar colaboradores para sus áreas de diseño, analítica de datos y *márketing* digital, y detalla que eso les ha llevado a tener un rol muy proactivo atrayendo a gente con potencial. Si la montaña no va a Mahoma, las compañías le ayudan a ir a ella. “Apostamos por desarrollar esas capacidades, invirtiendo en el desarrollo de estas de forma importante”, dice.

Jimena Mendoza, directora ejecutiva de LHH DBM Perú, explica que en escenarios de innovación realmente lo que se busca es que los perfiles de las diferentes posiciones tengan dentro de sus habilidades una experiencia demostrada en innovación, y diversas empresas están optando por desarrollar esas habilidades en las personas que tienen en la organización, adecuando la cultura de la empresa a otra que promueva la innovación. “El mayor reto no es tener a la persona correcta innovando, sino que la empresa le dé herramientas y promueva innovar”, dice.

Los especialistas coinciden

“Las conversaciones de selección van menos desde qué sé hacer y más hacia qué curiosidades tengo y qué quiero aprender”, dice Luis Torres Mariscal.

en que trabajar en un ecosistema de innovación, donde no se trabaja de forma individual y poco comunicativa, requiere habilidades distintas a las tradicionalmente valoradas por las organizaciones.

Pilar Quinteros, gerente sénior de Consultoría de EY Perú, asegura que entre las competencias que requieren mayor esfuerzo para encontrar están: la flexibilidad cognitiva para aprender, desaprender y volver a aprender, la capacidad para actuar frente a situaciones nuevas o desconocidas, la gestión de la incertidumbre y emociones frente al cambio o la tolerancia a la frustración y gestión del fracaso. Y menciona un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) referente al Perú, que justamente asegura que el 47% de las empresas tienen vacantes difíciles de ocupar, y el 76% de estas se debe a la falta de habilidades de los candidatos; entre ellas, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, habilidades que son reconocidas como blandas.

“Lo que buscamos es que las personas no solo sean competentes técnicamente, sino que tengan otras características. Consideramos igualmente importantes la curiosidad que lleva a buscar y encontrar nuevas solucio-

nes, la capacidad de soñar en grande y aprender del fracaso o la empatía para pensar como el cliente”, dice Natalia Curonisy, gerente de Recursos Humanos de 3M Región Andina.

Los especialistas coinciden en que detectar este tipo de habilidades en los potenciales colaboradores resulta retador. Alfonso Ochoa, de DNA Human Capital, afirma que en los procesos de selección que realizan tienden a aplicar una entrevista técnica sobre conocimientos, pero también otra por competencias para ver cómo desarrollan una serie de casos. “Se está tendiendo a hacer un caso, con una problemática. Eso permite ver la capacidad resolutive de la persona”, dice Ochoa.

Luis Torres Mariscal asegura que, en el caso de Scotiabank, resulta vital detectar apetito por aprender y saber. “Las conversaciones de selección van menos desde qué sé hacer y más hacia qué curiosidades tengo y qué quiero aprender”, dice el ejecutivo, quien asegura que su equipo de reclutamiento interno ha ido aprendiendo a ver “esos árboles en el bosque”, y a hacer las preguntas correctas para identificar los temas que consideran importantes.

Formación con nuevos ingredientes

Como responsable de la formación de los nuevos talentos al mercado, en los últimos años buena parte del ecosistema universitario local busca



adaptarse al nuevo e innovador escenario de transformación digital. “Las universidades están intentando hacer un cambio de paradigma”, dice Alfonso Ochoa, de DNA Human Capital. “Es importante que las universidades se concentren no tanto en enseñar cosas y que los alumnos aprendan pensando si va a venir un examen, sino en desarrollar competencias blandas como la curiosidad, la capacidad de observación o el autoaprendi-

“Desde un inicio ponemos mucho énfasis en combinar las habilidades blandas con las más técnicas o duras de cada carrera”, dice Ignacio Montero, de UTEC.

zaje. Tenemos aún una fuerte oportunidad para avanzar mucho más en ese lado”, dice Natalia Curonisy, de 3M.

“Hace 10 años no se hablaba de innovación como ahora y eso se ha acelerado. Toda escuela de negocios o universidad que quiera reinventarse y estar presente tiene que preocuparse bastante en entender cómo está cambiando el entorno”, dice Peter Yamakawa,

decano de ESAN Graduate School of Business.

Yamakawa explica que para adaptarse a los nuevos tiempos, por un lado, han apostado por lanzar programas y especializaciones relacionados con innovación, emprendimiento y nuevas tecnologías como *blockchain*, y por otro, fomentan las nuevas habilidades requeridas por el mercado en sus aulas, físicas y virtuales. “El estudiante debe ser un agente de cambio, un líder que a veces

quiera ir contra las reglas. En nuestros programas fomentamos eso, que sean persistentes y no tengan miedo a tomar riesgos. También

tiene que saber trabajar en equipo”, dice el decano de la escuela de negocios de ESAN.

“Desde un inicio ponemos mucho énfasis en combinar las habilidades blandas con las más técnicas o duras de cada carrera”, dice Ignacio Montero, director de relaciones corporativas de UTEC. En su caso, Montero explica que durante el segundo ciclo de sus carreras los estudiantes trabajan en pro-

yectos interdisciplinarios, con alumnos de otras carreras y enfrentando problemas reales, lo que les permite ir construyendo esas competencias. En su último proyecto, asimismo, se acercan a las empresas y buscan traer retos y desafíos.

“Trabajan en problemas que tienen las empresas y donde no necesariamente tienen todas las respuestas. Eso les abre el campo porque tienen que interactuar con las compañías, no solo con los profesores y colegas. Esos son los momentos donde buscamos que los alumnos formalmente vayan desarrollando estas capacidades”, dice.

El ejecutivo asegura que para estar al tanto de las necesidades del mercado de hoy y de mañana están abiertos y tienen múltiples alianzas, con otras universidades internacionales, pero también con todo tipo de instituciones. Además, mantienen una relación cercana con la industria, para lo que han lanzado justamente este año una plataforma Be UTEC. “Lo que buscamos es trabajar de la mano con ellos para ir entendiendo qué perfiles buscan y qué competencias quizás no están encontrando, para poder retroalimentar las carretas y mallas. Hacemos visitas a

Natalia Curonisy (3M); Alfonso Ochoa (DNA Human Capital); Jimena Mendoza (LHH DBM Perú); Luis Torres Mariscal (Scotiabank Perú); Ignacio Montero (UTEC); y Peter Yamakawa (ESAN Graduate School of Business).

empresas y nos visitan”, detalla Montero.

ESAN Graduate School of Business, por su parte, ha desarrollado un *Hub Innovation Lab*, que aúna al sector público, privado, ciudadanía y academia, y que, según Peter Yamakawa, les permite entender sus necesidades y problemas. “También hablamos con los expertos del ecosistema de innovación para poder reinventar nuestros programas”, dice Yamakawa.

El decano de la escuela de negocios asegura que hoy las especialidades de transformación digital, innovación y emprendimiento de su MBA están teniendo una gran aceptación entre sus estudiantes. Y desde pregrado, en UTEC —explica Ignacio Montero— las carreras de *Computer Science* y *Mecatrónica* están despertando tanto el interés de los estudiantes como de los reclutadores. Se trata de nuevos tiempos para estudiantes, formadores y el mercado laboral. 