



Cristóbal Pissárides, Anu Madgavkar¹

Puede parecer contradictorio que los empleadores dupliquen el aprendizaje y el desarrollo en un momento en que los trabajadores se vuelven más móviles. Pero investigaciones recientes en cuatro economías líderes sugieren que dicha estrategia es más importante que nunca.

LONDRES – Siempre ha sido difícil saber con certeza si alguien será apto para un trabajo hasta que él o ella esté en el puesto y realmente esté haciendo el trabajo. Por esa razón, el proceso de contratación puede requerir que tanto los candidatos como los empleadores den un salto de fe, lo que es especialmente cierto hoy en día, cuando la escasez de mano de obra y las tecnologías que cambian rápidamente hacen que las prácticas de contratación tradicionales sean aún menos efectivas. Las empresas necesitan una nueva lente para evaluar el talento y deben intensificar su compromiso de desarrollar habilidades a través del entrenamiento en el trabajo.

Las empresas deben comenzar por comprender mejor cómo los trabajadores se mueven entre trabajos y qué significa ese proceso para ellos. En una investigación reciente, McKinsey Global Institute examinó millones de historias laborales no identificadas, así como ofertas de trabajo, en cuatro economías principales (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido e India) para ver cómo las personas acumulan habilidades a lo largo del curso de sus carreras. El estudio encontró que las habilidades y la mejor adecuación al trabajo adquiridas a través de la experiencia laboral están vinculadas a casi la mitad de los ingresos de por vida de una persona promedio. Esa proporción suele ser mucho más alta para las personas sin títulos universitarios que comienzan en trabajos mal pagados.

Por ejemplo, la experiencia profesional aporta más del 90 % de los ingresos de por vida de los trabajadores indios que comienzan sus carreras como operadores de equipos de construcción, pero menos del 30 % de los profesionales de la salud del país, cuyos ingresos de por vida están determinados principalmente por su educación. Para las personas que comienzan en trabajos de bajos salarios, hacer cambios estratégicos en su carrera y aprender en el camino es la mejor, y a menudo la única, ruta para obtener mayores ingresos con el tiempo.

Los datos también mostraron que la movilidad del mercado laboral es mayor de lo que muchas personas creen, con un trabajador promedio que cambia de rol cada 2 a 4 años. Aún más revelador, el 80% de todos los cambios de trabajo realizados durante la década anterior a la pandemia involucraron a personas que se mudaron de un empleador a otro. Y eso fue antes de que la Gran Renuncia aumentara la conciencia de millones de trabajadores sobre su propia agencia y les diera una nueva disposición a votar con los pies. Los empleadores deben adaptar sus estrategias de

¹ Christopher Pissarides, premio Nobel de Economía, es profesor de Economía en la Escuela de Economía y Ciencias Políticas de Londres. Anu Madgavkar es socia del McKinsey Global Institute.



FUNCIÓN PÚBLICA

contratación y retención a la realidad de que las personas talentosas siempre buscarán oportunidades en otros lugares.

Cambiar de trabajo se trata, en última instancia, de buscar una mejor combinación. Para muchos trabajadores, eso podría significar buscar un puesto que mejore su estilo de vida y los haga más felices, tal vez como resultado de un jefe más empático, una mayor flexibilidad, un viaje más corto o un horario más estable. Pero las encuestas muestran que los trabajadores se centran cada vez más en las oportunidades para adquirir nuevas habilidades y avanzar.

Crucialmente, la investigación de MGI encontró que los trabajadores con mayor movilidad ascendente no solo cambiaban de rol con más frecuencia; también ampliaron sus habilidades aún más con cada movimiento. Pero las personas pueden hacer movimientos laborales audaces solo si un empleador está dispuesto a arriesgarse con su potencial.

Desafortunadamente, esto hace que los gerentes de contratación cautelosos se sientan incómodos. Muchos empleadores aún contratan a partir de fuentes probadas y verdaderas y antecedentes familiares. Redactan descripciones de puestos con largas listas de requisitos y buscan candidatos que ya estén realizando exactamente las mismas tareas en otra empresa.

Pero buscar a alguien que quiera replicar su trabajo actual en un entorno diferente por un ligero aumento en el salario puede ser contraproducente. Las nuevas contrataciones que no tienen una curva de aprendizaje, y que encajan perfectamente de inmediato, son raras. En su lugar, las empresas deben reconocer que muchos trabajadores están tratando de "ascender" y ampliar su cartera de experiencia laboral. Las personas más ambiciosas y adaptables pueden ser un activo importante para cualquier organización, incluso si parecen ser candidatos poco convencionales. Las empresas deben mejorar en la evaluación no solo de lo que alguien ha hecho en el pasado, sino también de sus características, habilidades relacionadas y capacidad para aprender.

Pero la contratación para trabajos potenciales solo si los gerentes y los programas de una empresa también ofrecen capacitación y aprendizaje efectivos en el trabajo. Cuando lo hacen, las empresas pueden mejorar su productividad y retención de empleados al mismo tiempo que brindan las oportunidades de crecimiento que los trabajadores desean y necesitan. MGI descubrió que los empleadores que se desempeñan bien en las métricas vinculadas a la salud organizacional, la capacitación y el avance interno parecen impulsar a las personas hacia adelante; sus empleados tenían más probabilidades de tener una movilidad ascendente durante el resto de sus carreras.

Si bien los sistemas educativos responden a los cambios constantes en las habilidades que las empresas necesitan frente a las nuevas tecnologías y modelos comerciales, los planes de estudios se adaptan lentamente y solo afectan a la próxima generación de trabajadores. En economías más dinámicas, las empresas desempeñan un papel subestimado como incubadoras de habilidades al desarrollar más el talento y las habilidades que requieren del grupo de trabajadores experimentados. Las empresas que no desempeñen este papel corren el riesgo de verse en desventaja competitiva.

Por supuesto, invertir en el desarrollo de un empleado puede hacer que esa persona sea más atractiva para otros empleadores. Pero las empresas deben sentirse más cómodas con los flujos que



FUNCIÓN PÚBLICA

gobiernan el mercado laboral. La pérdida de un buen empleado de una empresa es la ganancia de otra empresa, y en un mercado grande estos movimientos se igualan, beneficiando a los empleadores más proactivos e innovadores. Duplicar el aprendizaje y el desarrollo en un momento en que los trabajadores se están volviendo más móviles puede parecer contradictorio. De hecho, es más importante que nunca.