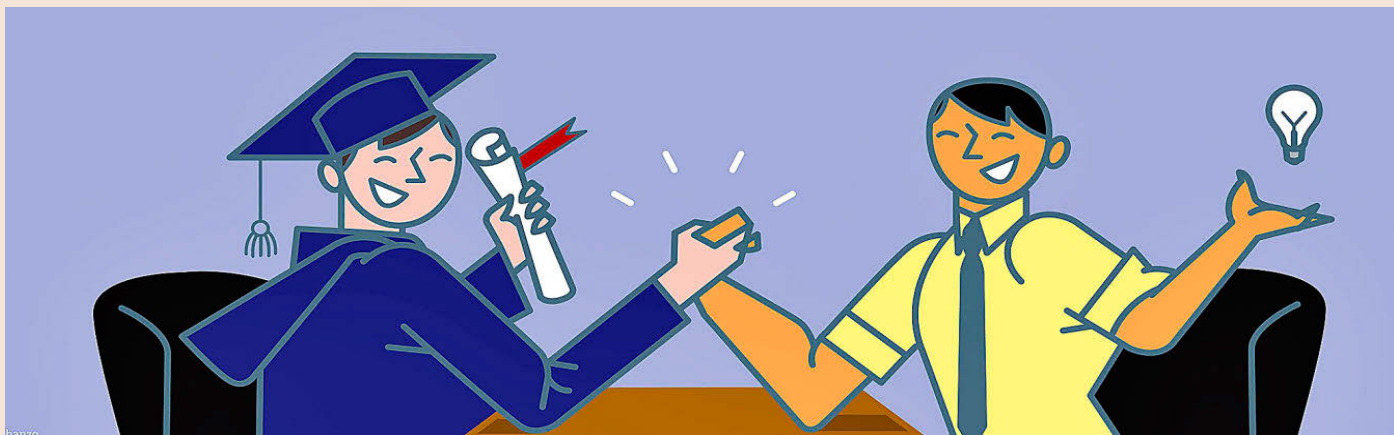




TENDENCIAS Sería algo parecido a contestar aquello de “a quién quieres más, ¿a papá o a mamá?”... Ante la duda entre títulos o habilidades como motor para conseguir un trabajo, hoy parece que la contratación por habilidades es la favorita de los reclutadores. Pero no se pueden desechar los conocimientos: en un mercado cambiante las soluciones dependen demasiado del puesto que se busca. **Por Tino Fernández**

Por qué la ‘titulitis’ aún no ha sido vencida por las habilidades

Títulos o capacidades... Hace ya años que los partidarios de contratar atendiendo primordialmente a las habilidades profesionales denigran la mera *titulitis*, sobre la base de que la verdadera capacidad en el nuevo mundo profesional no está avalada sólo por un título académico o un diploma.

Es sabido por todos que los títulos han dejado de impresionar a los reclutadores, y que hay un divorcio entre el mundo académico –el que precisamente da títulos– y el mundo real de la empresa, las profesiones con futuro y el trabajo.

Algunos gurús del nuevo merca-

do laboral que proponen modelos inéditos de contratación se han convertido en los principales detractores no sólo de los títulos sino de algunos aspectos de la formación tradicional, y proponen fórmulas poco comunes para acceder a los puestos del futuro.

Estos gurús del nuevo empleo participan de la idea de que para muchas de las nuevas profesiones, la formación tradicional va más despacio de lo que las nuevas compañías necesitan, y eso les lleva a defender que ya es posible aprender otras cosas más allá de lo que nos ofrece un título universitario.

Lo cierto es que la Universidad y las instituciones tradicionales de posgrado siguen siendo una opción válida, aunque muestran cierta incapacidad para adaptarse a las exigencias de los empleadores y de las nuevas carreras y profesiones.

Andrés Pérez Ortega, consultor en estrategia personal, recuerda que “uno de los aspectos que más ha cambiado en los últimos años es el criterio de valoración de profesionales. Del currículo –una lista de cualidades, características y especificaciones, en muchos casos exageradas que obligaban al seleccionador a deducir lo que podría hacer el candidato– hemos pa-

sado a otras formas de transmitir el valor de un profesional. Hoy existen muchas otras opciones en las que más que contar, se muestra y se demuestra. Así, se le da más importancia a lo que un profesional puede hacer y conseguir que a lo que ha ido acumulando en su almacén de cualidades. Se trata de vender valor, no diplomas”.

Reabrir el debate...

Recientemente, el informe *The Emerging Degree Reset* analizaba más de 51 millones de ofertas de empleo pre-pandemia (publicadas entre 2017 y

2020), y concluía que son cada vez menos los empleadores que se fijan en los títulos para contratar. En colaboración con Burning Glass y dirigido por Joseph Fuller, profesor de *management* y codirector de gestión del futuro del trabajo en la Harvard Business School, el estudio sostenía que “antes incluso que el título académico, a los reclutadores les interesa si el candidato encaja en la cultura de la empresa; si es posible ayudar al aspirante a crecer; si éste será capaz de ayudar a la compañía... Si los seleccionadores comprueban que quien

SIGUE EN PÁGINA 2 >

Gurús de una nueva manera de contratar

Un grupo selecto de gurús del empleo lleva años provocando con la idea de que no hace falta un título universitario para ser contratado para un empleo con futuro. Para muchas de las nuevas profesiones, la formación tradicional va más despacio de lo que las nuevas compañías necesitan, y eso hace que muchos expertos defiendan que ya es posible aprender otras cosas más allá de lo que nos ofrece un diploma.

• **Elon Musk**, fundador de Tesla, SpaceX y dueño de X, es el gran representante de

estos gurús del empleo que reniegan de los títulos. Musk ha llegado a decir que quienes no tienen un título universitario no pueden estar incapacitados para trabajar en su compañía automovilística (Tesla). También ha afirmado que trabajar en el departamento de inteligencia artificial de la automovilística no requiere un título específico. El fundador de Tesla cree además que “si alguien se graduó en una gran universidad, eso puede ser una indicación de que será capaz de grandes cosas, pero no es

necesariamente el caso. Si miras a personas como Bill Gates, Larry Ellison o Steve Jobs, estos tipos no se graduaron en una universidad, pero si tuvieras la oportunidad de contratarlos, por supuesto que sería una buena idea”. Recientemente Elon Musk declaró que “Tesla necesita talento en inteligencia artificial para trabajar en sus ambiciones de vehículos autónomos con el hardware necesario para ofrecer algunas funciones de piloto automático y capacidades de conducción autónoma en el futuro.

Definitivamente no se requiere un doctorado. No me importa si te graduaste en la escuela secundaria”.

• **Laszlo Bock**, quien fuera vicepresidente de recursos humanos de Google y que ha fundado la ‘start up’ Humu para aconsejar sobre los trabajos con futuro que pueden hacernos felices, sorprendía hace más de una década en una entrevista en *The New York Times* asegurando que la tendencia en Google era contratar cada vez más



> VIENE DE PÁGINA 1

busca el puesto cuenta con el conjunto de habilidades, la actitud y la personalidad para hacer el trabajo de manera efectiva, estarán ansiosos por incorporarlo al equipo”.

Ahora, un nuevo informe conjunto del Burning Glass Institute y el Proyecto Gestión del Futuro del Trabajo, también de la Harvard Business School, cambia el foco y siembra algunas dudas acerca de que eliminar los requisitos de títulos universitarios pueda funcionar realmente.

La investigación recuerda que casi la mitad de los empleadores dicen estar suprimiendo los requisitos de título universitario para algunos de sus puestos, y casi tres cuartas partes de las organizaciones señalan que están adoptando una contratación basada en habilidades. Pero la nueva versión del estudio de Burning Glass y Harvard Business School concluye que, pese a estos pronunciamientos, ha habido pocos avances reales en la contratación de candidatos sin un título universitario.

Añade que “cuando se ve desde el punto de vista de las ofertas de trabajo, la contratación basada en habilidades parece ser un gigante. Sin embargo, un análisis más profundo de los patrones de contratación reales sugiere una amplia brecha entre la intención y el impacto”.

La tesis actual mantiene que el simple hecho de eliminar los requisitos establecidos rara vez abre puestos de trabajo para quienes no tienen un título universitario: “Como resultado, el compromiso de la mayoría de las empresas con la contratación basada en habilidades se manifiesta principalmente a nivel de políticas”.

El estudio encontró que el 45% de los empleadores que eliminaron los requisitos de títulos universitarios de sus ofertas de trabajo entre 2014 y 2023 no cambiaron significativamente sus patrones de contratación para aumentar su fuerza laboral no titulada.

Un mercado complejo

Reabrir el debate sobre títulos o habilidades no significa escoger entre blanco o negro, porque la realidad laboral es más bien multicolor. Orestes Wensell, director general de Talent Solutions, que forma parte de ManpowerGroup, recuerda que “hay un modelo tradicional de formación que se ha roto. Los puestos son más evolucionados que el sistema de formación, y las empresas van cada vez más rápido, por lo que los títulos académicos no son el único marco”.



gente que no hubiera pasado por la universidad. Bock cifraba entonces en un 14% la proporción de profesionales contratados por Google que nunca habían pisado las aulas, y aseguraba que “una de las cosas aprendidas tras analizar todos los datos del proceso de selección es que el expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación”. Bock se ha revelado como un renovador del currículo, que debe reflejar qué hizo el



Hay un divorcio entre el mundo académico –el que da los títulos– y el mundo real de la empresa, las profesiones y el trabajo.

La gran pregunta es si la Universidad se adapta con la agilidad suficiente a las necesidades de las empresas, y la respuesta es que para nuevas profesiones, la Universidad va más despacio de lo que la empresa necesita. Conviene aprender otras cosas más allá de lo que nos ofrece un título universitario.

Wensell se refiere asimismo al reto de las organizaciones por atraer el talento que necesitan, y recuerda que en esta tarea ocho de cada diez empresas no encuentran candidatos adecuados para los puestos que pretenden cubrir. Añade que “si hoy se buscan ciertos conocimientos, éstos no pueden encontrarse en el mercado, por lo que la titulación puede ser fácilmente sustituible por la experiencia”.

Ante el dilema entre títulos o habilidades, Wensell sostiene que “depende del puesto que se busca. Nadie puede sustituir el conocimiento de un ingeniero para levantar un puente.

Siempre hay una parte de conocimiento que es la base sobre la que se puede construir, pero si la función marca un conocimiento pequeño, lo que gana es la habilidad. Lo que se exige en el campo de las habilidades es la capacidad de adaptación y la flexibilidad para aprender. Ahí es donde la habilidad se convierte en el aspecto crítico, independientemente del conocimiento que se tenga”.

Alberto Gavilán, director de talento de The Adecco Group, coincide en que la capacidad es “el pasaporte fundamental de una carrera profesional”, y añade que “mirar el título académico por encima de las habilidades ha quedado atrás, aunque hay que tener en cuenta las capacitaciones técnicas”.

La clave está en cómo nos actualizamos y reinventamos, y qué conocimientos debemos incorporar para avanzar en nuestra carrera profesional y seguir siendo empleables. Tal

vez las instituciones tradicionales de formación que no evolucionen en este sentido dejarán de servir para el trabajo del futuro.

Alberto Gavilán insiste en que “además de los títulos, hay que enfocarse en las competencias que permiten una adaptación, capacidad de aprender y la posibilidad de seguir adquiriendo conocimientos”.

Es imprescindible recordar que, cada vez más, lo que se conoce como *learnability* (la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo), se impone como una de las capacidades profesionales más demandadas.

Los expertos coinciden en que la empleabilidad que cada uno debe generar ya no depende tanto de lo que se sabe, sino de lo que se puede aprender, porque los ciclos de aprendizaje son cada vez más cortos, y esto nos obliga a pensar cómo evolucionará

nuestra posición y qué se requerirá en el próximo nivel para estar preparados.

El boom de la IA también marca algunos cambios en lo que se refiere a la relevancia de los títulos frente a la contratación por habilidades. La última edición de *Future of Work report*. *AI at work*, de LinkedIn, recuerda que “el auge de la inteligencia artificial ya está redefiniendo el trabajo, y tiene el poder de nivelar el terreno de juego y crear oportunidades para muchos profesionales, en particular para los que empiezan su carrera y los que no tienen titulación superior”. Añade que, históricamente, los trabajos se definían por títulos, “pero las empresas inteligentes se están dando cuenta de que necesitan empezar a definir los empleos como un conjunto de habilidades y tareas, no simplemente por títulos. Conviene empezar a pensar en cómo van a cambiar esas tareas a medida que la IA sigue avanzando, y analizar qué nuevas habilidades necesitamos para tener éxito.

Andrés Pérez añade que “lo que hace valioso a un profesional no son las respuestas que da ChatGPT, sino lo que hace con ellas, su toque personal. Cuando la información se convierte en *commodity*, el profesional que tenga éxito será el que sepa darle un toque *gourmet*”.

Atajos profesionales

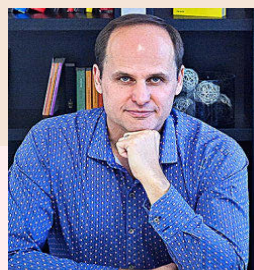
Tampoco se puede obviar en este debate entre título y habilidades el hecho de que los candidatos a un puesto pueden acceder a posiciones que implican desarrollo de carrera y una retribución más que aceptable sin necesidad de un título, o con muy poca experiencia profesional. En un momento en el que las empresas y reclutadores buscan candidatos que cubran sus necesidades específicas nos encontramos ciertos atajos profesionales, sobre todo cuando se trata de ganar tiempo para llegar a empleos de entrada al mercado laboral.

Un estudio de la Universidad de Zurich sugiere que es posible adquirir ciertas habilidades en poco tiempo, algo muy útil para hacer la transición a una nueva industria o avanzar en nuestra carrera en el mismo campo en el que ya trabajamos.

Hay que tener en cuenta que los atajos para conseguir puestos muy específicos y demandados pueden ser una solución puntual eficaz, pero no valen como estrategia a largo plazo. Estas *habilidades expresas* ayudan a obtener un empleo rápido, aunque está por ver si este atajo es sostenible en lo que al futuro profesional se refiere.



Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX y dueño de X.



Laszlo Bock, exvicepresidente de RH/H de Google y fundador de Humu.



Jeff Weiner, CEO de LinkedIn, comenzó su trayectoria en la empresa en 2008.

candidato realmente en sus anteriores trabajos y cuáles fueron sus verdaderos logros. La fórmula magistral de Bock se conoce ya como “X-Y-Z” (logros, posibilidad de medirlos y lo que realmente se ha hecho). Esta fórmula de currículos basados

en logros proporciona descripciones de los resultados claras y que se pueden medir.

● Hace más de un lustro que **Jeff Weiner**, CEO de LinkedIn, dejaba un lema referido a los procesos de selección: “Capacidades, no

títulos”. Weiner recordaba que “LinkedIn busca pasión, ética en el trabajo, perseverancia, lealtad y mentalidad de crecimiento. Y estas cualidades no se encuentran necesariamente en un título universitario. Se trata de capacidades que hacen que las personas muestren una mayor diferencia dentro de nuestra organización”. El potencial antes que el pedigrí... Jeff Weiner recordaba entonces que su compañía empezó a reclutar usando una lista corta de universidades, y muchas empresas en Silicon Valley hicieron lo mismo.