

Talent Marketplaces, la revolución de las carreras profesionales

Rafael Díaz

Senior Associate de Future for Work Institute

Las nuevas necesidades de las organizaciones, el cambio en las aspiraciones de carrera de las personas y la apuesta firme de los proveedores tecnológicos por desarrollar soluciones de *Talent Marketplace*, abren la puerta a la revolución de las carreras profesionales.



Los cambios que han experimentado las organizaciones en la última década hacen que un número creciente de ellas someta a juicio todo lo que les había servido hasta ahora. Entre otras cosas, cómo gestionan las carreras profesionales y la movilidad interna de sus trabajadores. Acerca de este tema, muchas llegan a la conclusión de que los itinerarios profesionales basados en una sucesión de ascensos hacia la cima de la jerarquía y la movilidad burocratizada del pasado hoy ya no sirven. Cambia el entorno competitivo, cambian los modelos organizativos, cambian las expectativas de las personas y cambia la tecnología, y todos estos cambios obligan a las empresas a abordar la gestión de las carreras profesionales de sus personas desde una óptica diferente.

CARRERAS PROFESIONALES: ORGANIZACIONES, PERSONAS Y TECNOLOGÍA

Desde la perspectiva de las empresas, las compañías ven que necesitan adaptar su estructura a unos cambios del entorno que se aceleran por la disrupción de los modelos de negocio, la digitalización y la

automatización de procesos. Para responder a estos retos adoptan modelos organizativos más ágiles, que requieren una mayor movilidad interna de los empleados. Sin embargo, a la hora de ponerlos en práctica, se enfrentan a las dificultades de anticipar cuáles serán sus necesidades futuras en un entorno de alta incertidumbre, de descubrir cuáles son las capacidades que posee cada uno de sus empleados y, atendiendo a ambos factores, de ofrecerles opciones de movilidad y reciclaje (*reskilling*) que sean valiosas para ambas partes. De ahí que la planificación estratégica del talento (*strategic workforce planning*) se convierta en una prioridad para muchas compañías, y que cada vez más organizaciones implanten herramientas que facilitan un encaje rápido entre sus necesidades y las capacidades que poseen sus personas (*rapid talent allocation*), además de permitirles reducir sus gastos de reclutamiento, una adaptación más rápida de las personas a sus nuevos trabajos e incrementar su productividad (1).

Pero, aunque conocemos los beneficios de la movilidad interna, también sabemos que la simple mención de este término suele generar resistencias, tanto por parte de la organización, como de sus managers y de los propios empleados. Por este motivo, en paralelo a la introducción de las herramientas antes mencionadas, las empresas ven que es necesario fomentar culturas que apuesten por el desarrollo interno, de forma parecida a como en muchas firmas de servicios profesionales la carrera profesional de sus personas ya no se plantea en términos de ascensos, sino del desarrollo y aprendizaje asociados a los proyectos en los que participan, lo que fomenta la colaboración interna y posibilita una transmisión del conocimiento más dinámica.

En segundo lugar, desde la perspectiva de las personas, nos encontramos con que han cambiado sus expectativas de carrera y sus preferencias a la hora de trabajar en una organización. Ya no esperan pasar toda la vida trabajando para la misma empresa y, poco a poco, ascender verticalmente por la jerarquía conforme van pasando los años. Ahora las personas buscan cambiar de proyectos y de organizaciones con más frecuencia, para ganar nuevos conocimientos, habilidades y experiencias que les ayuden a aumentar su empleabilidad. Lo más importante ya no es el puesto que ocupas, o lo que dice tu tarjeta de visita. Lo importante es con quien trabajas y lo que aprendes con y de esas personas.

En muchas firmas de servicios profesionales la carrera profesional de sus personas ya no se plantea en términos de ascensos, sino del desarrollo y aprendizaje asociados a los proyectos en los que participan,

En tercer lugar, están los avances tecnológicos. La tecnología ha avanzado en dos direcciones que hacen posible gestionar las carreras profesionales en tiempo real. Por un lado, la inteligencia artificial, y específicamente el *machine learning* está permitiendo que se desarrollen ontologías de habilidades como las *skills clouds* (2) que permiten conocer en tiempo real las habilidades de cada persona de la organización, facilitando su encaje con los nuevos proyectos que emprende la empresa. Por otro lado, el desarrollo de los algoritmos también está detrás de la aparición de plataformas que permiten optimizar los emparejamientos ("*match*") entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo.

LA APARICIÓN DE LOS MERCADOS DE TALENTO INTERNO

Estos cambios en organizaciones, personas y tecnología han hecho que sea posible gestionar la carrera profesional y la movilidad interna como un mercado de talento interno (*Talent Marketplace*). Un mercado en el que se encuentran, por una parte, las necesidades de la organización en forma de proyectos para los que se requieren unas determinadas capacidades y que ofrecen unas determinadas oportunidades de desarrollo, y, por otra, los intereses y capacidades de las personas que buscan gestionar su carrera y desarrollarse profesionalmente. El *Talent Marketplace* se convierte, de este modo, en una plataforma que combina la gestión de carreras, una red social profesional y una plataforma de reclutamiento en una sola aplicación (3), todo lo cual, gracias a la tecnología, se convierte en un proceso ágil, transparente y objetivo.



SITUACIÓN DEL MERCADO Y LA FUTURA EXPLOSIÓN DE LAS PLATAFORMAS

A continuación, comparto con vosotros varios ejemplos de plataformas que ofrecen este tipo de soluciones:

En primer lugar, Gloat (4), la líder actual del mercado y con una apuesta importante de futuro tras la incorporación de los fundadores de Success Factors al proyecto (5). Empezó siendo una plataforma de reclutamiento, pero como consecuencia de la saturación del mercado decidieron pivotar a la movilidad interna. Trabajan con una ontología que se autodesarrolla mediante inteligencia artificial. Gloat mapea continuamente los proyectos que surgen en la organización y las carreras profesionales dentro de la empresa, y crea nuevas formas de ver la organización permitiendo un nuevo paradigma de trabajo y desarrollo ágil, con un mínimo esfuerzo por parte del área de gestión de personas. Además, permite a sus clientes comprender las relaciones en continuo cambio que se produce entre habilidades y roles, y brinda a los usuarios oportunidades de desarrollo que están alineadas con las aspiraciones de los empleados y los objetivos de la organización.

Lo más importante ya no es el puesto que ocupas, o lo que dice tu tarjeta de visita. Lo importante es con quien trabajas y lo que aprendes con y de esas personas.

En segundo lugar, la pionera Fuel50 (6). Probablemente fue la primera plataforma que se diseñó para permitir que las personas pudiesen evaluar sus habilidades en comparación con los modelos de trabajo y de competencias empleando inteligencia artificial. Además, permitía a las personas conectar con otros expertos y mentores. Ahora han evolucionado y esta plataforma incluye también funciones para la movilidad interna y la propuesta de proyectos de una manera ágil. Probablemente, es la que está más orientada al

desarrollo de carrera profesional.

En tercer lugar, podemos mencionar 365Talents (7) , la compañía francesa cuya plataforma incluye una herramienta de relación de habilidades basada en inteligencia artificial, una biblioteca de habilidades y competencias muy completa, y un sistema de búsqueda y emparejamiento de proyectos fácil de usar. Probablemente, su fortaleza sea la sencillez y su facilidad de uso.

Por último, mencionar a Eightfold.ai, fundada por antiguos ingenieros de Google que han creado un increíble sistema de análisis y búsqueda de talento basado en inteligencia artificial. Ellos también empezaron como una solución de selección, por lo que su fortaleza es la inferencia y combinación de habilidades. Aunque no es un *player* puro de *Talent Marketplace*, tiene uno de los motores de evaluación más avanzados del mercado que permiten identificar las capacidades de las personas de la organización y colectivos de talento con áreas de desarrollo concretas.

Y aunque estas sean las más avanzadas no podemos olvidarnos de compañías Avature, Workday, Pymetrics, que también están haciendo movimientos importantes en la misma dirección, o la incursión de Degreed en este campo, con la adquisición de Adepto (8) .

Se trata de un mercado emergente, pero cada vez más consolidado, que está apostando por soluciones de mercado de talento interno (*Talent Marketplace*) como una evolución de la oferta inicial de sus plataformas. Lo interesante es que este desarrollo se está produciendo desde compañías con orígenes distintos que nacieron como ATS (*Applicant Tracking System*), como LMS (*Learning management system*) o como plataformas de carreras profesionales. Y el motivo es porque, al final, los *Talent Marketplaces* son un tipo de solución que integra la selección interna, el desarrollo, la red de talento interno, los proyectos y la gestión de carreras, por lo que es de prever que ésta será la dirección que tomarán la mayoría de los proveedores tecnológicos que quieran ofrecer soluciones integrales de gestión de personas a sus clientes.

En conclusión, las nuevas necesidades de las organizaciones, el cambio en las aspiraciones de carrera de las personas y la apuesta firme de los proveedores tecnológicos por desarrollar soluciones de *Talent Marketplace*, abren la puerta a la revolución de las carreras profesionales.

(1) *Winning with your talent-management strategy*
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Winning%20with%20our%20talent%20management%20strategy/Winning-with-your-talent-management-strategy.pdf>

Ver Texto

(2) *Skills clouds, la carrera por un estándar de las habilidades*
https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkNTYyNLM7Wy1KLizPw8WyMDIwMDEyNDtbz8INQQF2fb0ryU1LTMvNQUkJLMtEqX_OSQyoJU27TEEnOJUtdSk_PxsFJPi4SaUJCYYV-2QWI9h6AAhHdLf8olxVixMAjpKSUHoAAAA=WKE

Ver Texto

(3) *Talent Marketplace Platforms Explode Into View* <https://joshbersin.com/2020/07/talent-marketplace-platforms-explode-into-view/>

Ver Texto

(4) *Gloat* <https://www.gloat.com/>

Ver Texto

(5) SAP SuccessFactors Creators Join AI-powered HR Platform, Gloat, To Help Enterprises Unleash Internal Talent
<https://www.prnewswire.com/news-releases/sap-successfactors-creators-join-ai-powered-hr-platform-gloat-to-help-enterprises-unleash-internal-talent-301048497.html>

Ver Texto

(6) Fuel50 <https://www.fuel50.com/>

Ver Texto

(7) 365Talents <https://www.365talents.com/>

Ver Texto

(8) Degreed Acquires Adepto to Enable Businesses to Sense and Respond to Shifting Demand for Skills
<https://www.globenewswire.com/news-release/2019/12/11/1959124/0/en/Degreed-Acquires-Adepto-to-Enable-Businesses-to-Sense-and-Respond-to-Shifting-Demand-for-Skills.html>

Ver Texto