

# La Guía DECP para analizar las brechas de habilidades

**Para organizaciones  
empresariales**





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Parte A. Descubriendo brechas de habilidades





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Arranquemos!





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# 1. Primeras exploraciones

- Hay estudios del mercado laboral a nivel nacional? Bien! Probablemente se trata de fuentes ricas e informativas. Pero no hay estudios, no te quedes esperando.
- Opta por una identificación de las brechas con buen enfoque sobre un sector. Buenas indicaciones son (casi) tan útiles como información estadística.
- Incluso si existen estudios nacionales, sigue siendo buena idea explorar las brechas en determinadas áreas. Enfoque es clave!





Dutch Employers  
Cooperation Programme

## 2. Selecciona 2 o 3 sectores economicos prometedores

### Posibles criterios:

- Son importantes para la economía nacional o regional
- Tienen potencial para crecer
- El sector consiste en empresas grandes y pequeñas
- Probablemente padecen de brechas de habilidades





Dutch Employers  
Cooperation Programme

### 3. Selecciona un sector para empezar

- Selecciona 7-10 empresas:
  - 2-3 empresas grandes emblemáticas para el sector
  - 5-7 empresas pequeñas
- Invita a los decision makers para una mesa redonda. Deberían ser directores ejecutivos o propietarios juntos con un profesional de RRHH o jefe de producción
- Invita a 2-3 representantes de escuelas, preferiblemente profesionales que desarrollan los curriculums.
- Invita a 1-2 representantes del sector público
- Invita a 2-3 representantes de los sindicatos
- Importante! Tiene que ser un evento de los empleadores, profesores y sindicalistas están de invitados.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# La session de la mesa redonda



# Paso 1: Identifica una lista larga

- Usa una 'lluvia de ideas' para identificar 10 puestos para los cuales en general es difícil de encontrar empleados cualificados
- Todos los participantes están de acuerdo? OK!





## Paso 2: Selecciona una lista corta

- Cuales son los 3 puestos cruciales para los cuales es difícil encontrar empleados cualificados?
- Usa un ranking por participante. Rellena primero por separado y luego calcula los 3 principales



## Paso 3: Identifica tareas

- Identifica las tareas más importantes para cada puesto
- Para cada puestos, nombra 10 tareas (tienen que coincidir todos los participantes)





Dutch Employers  
Cooperation Programme

## Paso 4: Identifica competencias cruciales

- Qué es lo que tienen que saber estos empleados? (conocimientos)
- Qué tienen que saber hacer estos empleados (habilidades)
- Que tipo de actitud laboral es esencial? (actitudes)



# Intermezzo: inspírate en .....

- <https://www.onetonline.org/>
- [www.jobsandskills.wa.gov.au](http://www.jobsandskills.wa.gov.au)
- [www.prospect.ac.uk](http://www.prospect.ac.uk)

Vamos a hacer un ejercicio y  
comparemos nuestros resultados  
con los resultados de los que ya  
tomaron estos pasos!





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Sé listo y aprovecha las fuentes existentes al máximo

**Probablemente completan los resultados de la mesa redonda en términos de:**

- Tareas
- Habilidades tecnológicas
- Conocimiento
- Habilidades
- Actividades laborales
- Habilidades laborales detalladas
- Contexto del trabajo
- Zona del puesto
- Educación
- Y más...





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Paso 5: Confecciona una lista de competencias que faltan de una forma estructural

Un discusión de grupo revelará las brechas más importantes según la percepción de los empleadores, haciendo preguntas como:



- Como percibes que estas habilidades están faltando?
- Qué va mal por no estar cualificados los empleados para estas tareas?
- Qué ejemplos puedes dar de cosas que han ido mal y como ha sido?
- Qué puedes hacer tu (que has hecho) para solucionar este problema?
- Qué empleados en tu empresas si tienen las competencias adecuadas?
- Qué pueden hacer estos empleados para formar empleados nuevos y existentes para llegar a su nivel?





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# El resultado de esta sesión de mesa redonda:

- Una indicación buena de la demanda de competencias en el sector
- Comprensión completa de los puestos esenciales en las empresas
- Perfiles de puestos de trabajo completos
- Una vista de pájaro de las competencias que faltan
- Esta vista está compartida y entendida por los que la 'diseñaron'
- Se ha revelado la naturaleza del problema
- La organización empresarial puede compartir el resultado con los demás actores
- Y... esta actividad abre las puertas a crear soluciones!





Dutch Employers  
Cooperation Programme





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Parte B. Entrar en acción para salvar las brechas principales

- Cartografía
- Diagnósis
- Desarrollo
- Mejoramiento continuo



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Imaginemos que....

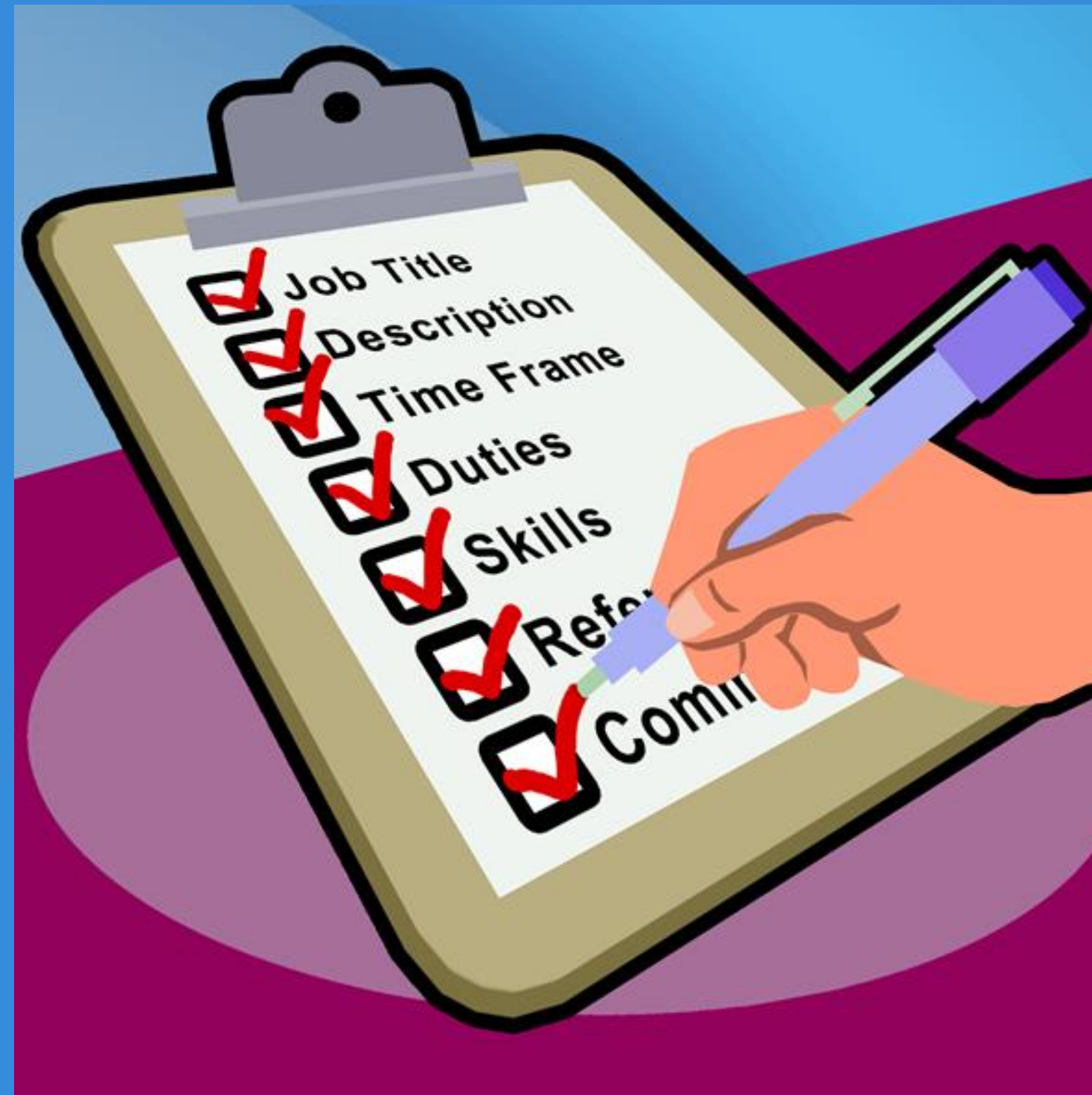
La mayoría de las empresas ha identificado.....

**El mecánico de  
mantenimiento  
en la industria de  
maquinaria!!!**



..... Como un puesto esencial para el cuál nuevos empleados no tienen las competencias cruciales

# Step 1. Cartografía



# Crea el perfil del puesto

- Mecánicos de mantenimiento se ocupan del mantenimiento de maquinaria y otro equipamiento mecánico periódicamente y en caso de avería  
(simplificado)





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Qué hace el mecánico de mantenimiento?

**Inspeccionar, operar o probar** maquinaria o equipo para diagnosticar el mal funcionamiento de la máquina.

**Desmantelar** máquinas, equipos o dispositivos para acceder y retirar piezas defectuosas, utilizando montacargas, grúas, herramientas manuales o eléctricas.

**Realizar** el mantenimiento de rutina, como **inspeccionar** transmisiones, motores o correas, verificar los niveles de fluidos, reemplazar filtros o realizar otras acciones de mantenimiento preventivo.

**Diagnosticar** problemas mecánicos y determinar cómo corregirlos, consultando planos, manuales de reparación o catálogos de piezas, según sea necesario.

**Reparar** máquinas, equipos o estructuras utilizando herramientas como martillos, montacargas, sierras, taladros, llaves o equipos como instrumentos de medición de precisión o dispositivos de prueba eléctricos o electrónicos



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Conocimientos requerido

**Mecánico:** conocimiento de máquinas y herramientas, incluidos sus diseños, usos, reparación y mantenimiento.

**Edificación y construcción:** conocimiento de los materiales, métodos y herramientas que intervienen en la construcción o reparación de casas, edificios u otras estructuras, como carreteras y caminos.

**Servicio personal y al cliente:** conocimiento de los principios y procesos para proporcionar servicios personales y al cliente. Esto incluye la evaluación de las necesidades del cliente, el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y la evaluación de la satisfacción del cliente.

**Seguridad pública y protección:** conocimiento de equipos, políticas, procedimientos y estrategias relevantes para promover operaciones de seguridad locales, estatales o nacionales efectivas para la protección de personas, datos, propiedades e instituciones.

**Idioma español:** conocimiento de la estructura y el contenido del idioma español, incluidos el significado y la ortografía de las palabras, las reglas de composición y la gramática.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Habilidades requeridas

**Mantenimiento de equipos:** realizar el mantenimiento de rutina de los equipos y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento se necesita.

**Reparación —** Reparación de máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.

**Solución de problemas:** determinar las causas de los errores operativos y decidir qué hacer al respecto.

**Pensamiento crítico:** usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o enfoques de problemas.

**Selección de equipos:** determinar el tipo de herramientas y equipos necesarios para realizar un trabajo.





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Actitud requerida

- **Flexible** — Preparado para hacer el trabajo siempre cuando sea necesario
- **Proactivo** — Intentando de entender que trabajo se debería hacer después
- **Atención al cliente (u orientación)** — Escucha bien, pregunta para profundizar
- **Curioso** — Quiere aprender, entra en acción para aprender
- **Receptivo a la retroalimentación** — Tiene la mente abierta para la opiniones y percepciones de otros



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Competencias. Hasta dónde?

## Elementos para construir un perfil de competencias

		Absent	Basic	Intermediate	Advanced	Expert
<b>Knowledge</b>	<b>Mechanical</b>					
<b>Knowledge</b>	<b>Building and construction</b>					
<b>Knowledge</b>	<b>Customer and personal service</b>					
<b>Knowledge</b>	<b>Public safety and security</b>					
<b>knowledge</b>	<b>English language</b>					
<b>Skills</b>	<b>Equipment maintenance</b>					
<b>Skills</b>	<b>Repairing</b>					
<b>Skills</b>	<b>Trouble shooting</b>					
<b>Skills</b>	<b>Critical thinking</b>					
<b>Skills</b>	<b>Equipment selection</b>					
<b>Attitude</b>	<b>Flexible</b>					
<b>Attitude</b>	<b>Proactive</b>					
<b>Attitude</b>	<b>Customer friendly</b>					
<b>Attitude</b>	<b>Curious</b>					
<b>Attitude</b>	<b>Receptive for feedback</b>					



# El perfil mínimo para empleados nuevos

Dutch Employers  
Cooperation Programme

		Absent	Basic	Intermediate	Advanced	Expert
<b>Knowledge</b>	<b>Mechanical</b>			X		
<b>Knowledge</b>	<b>Building and construction</b>			X		
<b>Knowledge</b>	<b>Customer and personal service</b>		X			
<b>Knowledge</b>	<b>Public safety and security</b>				X	
<b>knowledge</b>	<b>English language</b>			X		
<b>Skills</b>	<b>Equipment maintenance</b>		X			
<b>Skills</b>	<b>Repairing</b>		X			
<b>Skills</b>	<b>Trouble shooting</b>		X			
<b>Skills</b>	<b>Critical thinking</b>		X			
<b>Skills</b>	<b>Equipment selection</b>			X		
<b>Attitude</b>	<b>Flexible</b>			X		
<b>Attitude</b>	<b>Proactive</b>		X			
<b>Attitude</b>	<b>Customer friendly</b>			X		
<b>Attitude</b>	<b>Curious</b>				X	
<b>Attitude</b>	<b>Receptive for feedback</b>				X	



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Paso 2. Diagnósis

- Discuta sobre experiencias generales en la mesa redonda
- Crea un perfil de competencias que generalmente es usado para empleados nuevos (en el día al día)
- Identifica las principales competencias que faltan
- Alista las competencias que son cruciales para poder arrancar



# Perfil de competencias para empleados nuevos usado generalmente

		Absent	Basic	Intermediate	Advanced	Expert
Knowledge	Mechanical		X	X		
Knowledge	Building and construction		X	X		
Knowledge	Customer and personal service	X	X			
Knowledge	Public safety and security			X	X	
knowledge	English language			X		
Skills	Equipment maintenance	X	X			
Skills	Repairing		X			
Skills	Trouble shooting		X			
Skills	Critical thinking	X	X			
Skills	Equipment selection			X		
Attitude	Flexible			X		
Attitude	Proactive		X			
Attitude	Customer friendly		X	X		
Attitude	Curious			X	X	
Attitude	Receptive for feedback				X	



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Como medir el perfil de competencias de individuos?

- Conocimientos

- estudia el curriculum de la escuela técnica
- poniendo preguntas al solicitante
- una entrevista estructural al solicitante

- Habilidades

- encarga al solicitante unos ejercicios prácticos
- dale unas tareas específicas al solicitante
- entrevista al solicitante según el método STAR:



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Los básico del método STAR

- S**ituación Describe la situación
- T**area Explica el objetivo de la tarea
- A**cción Qué has hecho para conseguir el objetivo? Por qué?
- R**esultado Cuales han sido los resultados de tus acciones?



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Y que hay de la actitud?

- Seamos sinceros: no podemos medirlo todo. Pero...
- Un expert sabio que entiende la gente puede ser un excelente juez del carácter!
- Entonces: asegúrate de que haya expertos sabios involucrados en el proceso de selección y comparte sus impresiones y observaciones
- Todo esto junto puede llevar a un perfil de competencias personalizada:





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Perfil de competencias de un candidato individual

		Absent	Basic	Intermediate	Advanced	Expert
<b>Knowledge</b>	<b>Mechanical</b>		X	X		
<b>Knowledge</b>	<b>Building and construction</b>		X	X		
<b>Knowledge</b>	<b>Customer and personal service</b>		X	X		
<b>Knowledge</b>	<b>Public safety and security</b>		X		X	
<b>knowledge</b>	<b>English language</b>		X	X		
<b>Skills</b>	<b>Equipment maintenance</b>	X	X			
<b>Skills</b>	<b>Repairing</b>		X			
<b>Skills</b>	<b>Trouble shooting</b>	X	X			
<b>Skills</b>	<b>Critical thinking</b>		X	X		
<b>Skills</b>	<b>Equipment selection</b>		X	X		
<b>Attitude</b>	<b>Flexible</b>			X		
<b>Attitude</b>	<b>Proactive</b>		X	X		
<b>Attitude</b>	<b>Customer friendly</b>			X		
<b>Attitude</b>	<b>Curious</b>			X	X	
<b>Attitude</b>	<b>Receptive for feedback</b>			X	X	



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Paso 3. Desarrollando

- Quién?
- Cómo?
- Qué?
- Inversiones, recursos y restricciones
- Riesgos y oportunidades





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Quién?

- Es posible que empresas individuales que comparten los mismos problemas y retos cooperan para elaborar soluciones?
- La organización empresarial puede iniciar y apoyar este proceso?
- Qué papel pueden ejercer los sindicatos?
- Al final, que tendría que ser el papel del Sistema educacional pública (escuelas) y el gobierno?

## TEAM MEMBERS



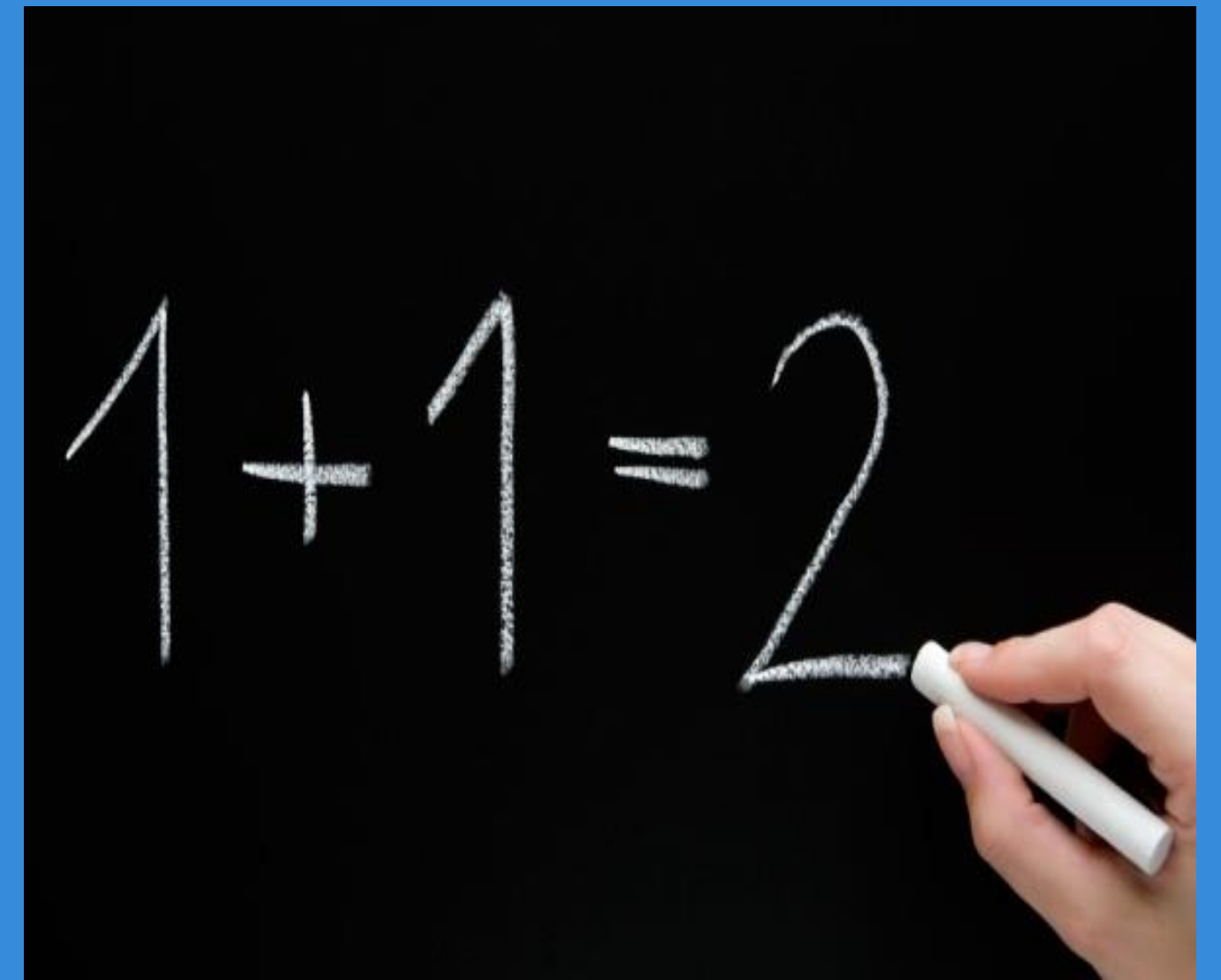
*Role & Responsibilities*



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Cómo?

- Manténlo lo más simple posible
- Define las mayores faltas de conocimientos, habilidades y actitudes
- Identifica un grupo de expertos relevantes empleados por las las empresas que trabajan juntos en este proceso
- Pregunta: qué puedes hacer tú para que ellos trabajen juntos y actuen como 'profesores'



# Qué?

Te acuerdas de estos campos de competencias?

- Conocimiento
- Habilidades
- Actitudes





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Inversiones, recursos y restricciones

Vamos a debatir sobre  
las posibilidades:

- Tiempo, gente y equipamiento
- Assessments, estructura de las entrevistas y ejercicios prácticos
- Un programa de formación para enseñar y formar las competencias principales





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Riesgos y oportunidades

- Confianza versus desconfianza
- Inversiones iguales o no? Empresas grandes versus PYMES
- Al final quiénes se beneficiarán?
- Qué Podemos hacer para que ganen todos?
- Como empezamos? !!!!





Dutch Employers  
Cooperation Programme

## Paso 4. Mejoramiento continuo

Y qué si tienes éxito?

- Al fin del cuento empresas no son escuelas
- Tu puedes solucionar solo parte del problema
- Ampliación será difícil

Entonces.....





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Debate/ejercicio

- Como involucrar escuelas y las autoridades en cada fase de este proceso?
- Qué podemos hacer para que los tres actors bailan el tango?





Dutch Employers  
Cooperation Programme

COOPERATING  
WITH NATIONAL  
AND INTERNATIONAL  
ORGANISATIONS

TRANSFERRING  
KNOWLEDGE  
AND SHARING  
EXPERIENCES

FINANCIAL  
CONTRIBUTIONS  
TO PROGRAMME  
ACTIVITIES

