
Franklin Apprenticeships: un modelo probado para captar y aumentar el talento tecnológico

KIMBERLY NICHOLS

Fundadora y CEO de Franklin Apprenticeships.



Foto: © iStock / Delmaine Donson

Avance

En Estados Unidos (y en todo el mundo) cada vez hay más déficit de talento tecnológico y va en aumento. Es urgente la implementación de estrategias innovadoras en la captación del talento como las de Franklin Apprenticeships. Su enfoque, basado en la noción de aprender trabajando (*earn-and-learn*), está reconfigurando el entorno de captación y mejora de competencias del talento digital. La estrategia de Franklin se basa en un plan de estudios dinámico que atiende a las necesidades del sector y del mercado laboral,

garantizando que los programas formen a las personas para que desarrollen su carrera profesional en puestos concretos como ciberseguridad, servicio técnico, ingeniería de *software* o de redes... El recorrido propuesto por Franklin comienza con una evaluación científica y una formación básica que permiten a los candidatos analizar y comprobar si encajan en una profesión tecnológica. Esta estrategia inclusiva es para cualquier persona interesada en la tecnología y con aptitudes para ella, democratizando así el acceso al sector tecnológico, independientemente de la experiencia o el contexto personal. Cuando se considera que los candidatos están listos para trabajar, la división de soluciones de talento de Franklin los ayuda a encontrar un empleo y muchos de ellos realizan prácticas o encuentran trabajo por su cuenta. Encargados del éxito profesional de los aprendices están los orientadores (*Professional Success Coaches*), una figura clave para guiar tanto a estos como a las empresas colaboradoras, favoreciendo la máxima eficacia y productividad desde el primer día.

Franklin Apprenticeships colabora con firmas que van desde grandes compañías de la lista Fortune 500 hasta otras más pequeñas cubriendo sus necesidades de puestos tecnológicos más importantes. Aunque las prácticas de aprendizaje en tecnología son novedosas y suponen un reto para la mayoría de las empresas, existen cuatro grupos de interés que suscriben este tipo de programas con mayor aceptación: departamentos de recursos humanos o gestión del talento; directores de sistemas o tecnológicos; directores técnicos y responsables de diversidad.

Para encontrar a los candidatos más adecuados, en Franklin Apprenticeships se barajan cuatro criterios: aptitud e idoneidad para el puesto; preferencia geográfica,

procurando alinear las de la empresa y las del participante; atención a las candidaturas procedentes de comunidades y grupos menos favorecidos, con difícil acceso a los responsables de la selección de personal; y ayuda a la preparación de entrevistas. Los aprendices realizan tareas técnicas bien definidas como parte de su trabajo diario, y también reciben un mínimo de 144 horas de formación técnica durante sus prácticas. Esta preparación incluye formación *online* en directo e interactiva con expertos que han pasado por la misma experiencia en sus campos de especialización. En conjunto, la mayoría de los aprendices dedican el 20 % de su tiempo de trabajo a la formación técnica.

Algunas cifras. Franklin Apprenticeships ofrece programas de prácticas de aprendizaje a más de 100 empresas (incluidas más de 35 compañías de la mencionada lista Fortune 500), y actualmente desarrolla su actividad en ocho países. Siguiendo con los datos, a modo de conclusiones, se podrían dar los porcentajes que remiten las empresas colaboradoras: El 80 % de los aprendices son productivos a los seis meses de entrar en el puesto. El 100 % de los aprendices son competentes para realizar el trabajo al final de las prácticas. El 94 % de los aprendices de Franklin finalizan satisfactoriamente sus prácticas y se quedan en la empresa.

Con todo, la bondad del modelo y la expansión estratégica no se limitan a las cifras: se trata de ejercer un efecto notable en el panorama del talento tecnológico, promover la innovación e impulsar el crecimiento económico. **N R**

Artículo

Las empresas se enfrentan a un difícil desafío: encontrar el suficiente talento al inicio de la vida profesional para satisfacer sus necesidades tecnológicas. El sistema educativo estadounidense genera menos de 100.000 graduados informáticos cada año, si bien los puestos disponibles dentro del sector tecnológico de ese país alcanzan actualmente el millón. Tiene que haber una solución.

En los Estados Unidos, el déficit de talento tecnológico no solo es considerable, sino que también va en aumento. Se estima que en 2022 el valor de mercado del sector tecnológico estadounidense ascendía a 1,8 billones de dólares, generándose más de 264.500 nuevos puestos solo ese año, lo que supone una tasa de crecimiento del 5,4 %. Este aumento representa una parte importante de la población activa estadounidense, concretamente el 7,9 %, con una contribución al PIB nacional de más del 10 %. La demanda de talento tecnológico es evidente: frente a los 3,97 millones de puestos tecnológicos disponibles en 2022, en los Estados Unidos solo se graduaron 59.565 informáticos en 2021, un notorio desfase que pone de relieve la grave escasez de talento tecnológico cualificado. Además, el sector se inclina hacia un segmento demográfico de mayor edad, con el 55 % de los empleados mayores de 40 años. Estas cifras no solo resaltan la urgente necesidad de estrategias innovadoras de captación del talento como

las que ofrece Franklin Apprenticeships, sino también la importancia de diversificar y rejuvenecer la reserva de talento tecnológico para sostener el fuerte crecimiento del sector, incluidas las áreas de rápida expansión como la IA y la computación en la nube que, según las previsiones, crecerán a una TCAC (tasa de crecimiento anual compuesto) del 100 % y 17,5 %, respectivamente, hasta 2025. ¶

PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE EN TECNOLOGÍA

El enfoque revolucionario basado en **aprender trabajando** (*earn-and-learn*) de Franklin Apprenticeships, y creado de forma rigurosa en colaboración con expertos y empresas del sector, está reconfigurando el entorno de captación y mejora de competencias del talento digital. La estrategia de Franklin se basa en un plan de estudios dinámico en constante evolución dependiendo de las necesidades del sector y el mercado laboral, lo que garantiza que los programas que **forman a las personas para que desarrollen su carrera profesional en puestos concretos**, como la ciberseguridad, el servicio técnico, IBM Z, la ingeniería de *software* o de redes, se centren en las necesidades de competencias tecnológicas más acuciantes.

El recorrido propuesto por Franklin para adentrarse en la tecnología comienza con una evaluación científica y una formación básica que permiten a los candidatos analizar y comprobar si encajan en una profesión tecnológica. Esta estrategia inclusiva, disponible para cualquier persona interesada en la tecnología y con aptitudes para ella, democratiza el acceso al sector tecnológico, inde-

pendientemente de la experiencia o el contexto personal. Cuando se considera que los candidatos están listos para trabajar, la división de soluciones de talento de Franklin los ayuda a encontrar un empleo y muchos de ellos realizan prácticas o encuentran trabajo por su cuenta. ¶

UN APOYO CONSTANTE

Pero lo que distingue a Franklin es su sistema de apoyo constante. Los orientadores de éxito profesional (*Professional Success Coaches*) son fundamentales para guiar a los aprendices y a las empresas dentro de un programa estructurado de formación en el puesto de trabajo. Esto garantiza que los aprendices sean miembros útiles de los equipos desde el primer día, aumentando gradualmente su productividad a medida que adquieren competencias y obtienen certificaciones reconocidas por el sector.

Los programas de prácticas de aprendizaje en tecnología dan acceso a las empresas a una fuente no explotada de talento técnico, a la vez que los demandantes de empleo obtienen la oportunidad de iniciar una trayectoria profesional valiosa y lucrativa en el sector tecnológico, que antes resultaba inaccesible. Los programas de prácticas de aprendizaje en tecnología de éxito cuentan con los siguientes cuatro elementos clave:

1. **Puestos técnicos con trayectoria profesional:** las empresas contratan a los aprendices para ocupar puestos tecnológicos con un sueldo acorde con el mercado desde el primer día. Los aprendices tienen asignadas

tareas concretas de las que son responsables a diario y que van de más sencillas a más complejas a medida que adquieren competencias técnicas.

2. **Aprendizaje técnico estructurado:** los aprendices realizan actividades *online* que encajan con su puesto, por ejemplo, desarrollador de *software* o analista de ciberseguridad.
3. **Orientación y mentorías:** los orientadores de éxito profesional (*Professional Success Coaches*) y los mentores para empresas (*Employer Mentors*) de Franklin se ocupan de enseñar a rendir en un puesto técnico y a comunicar y actuar en un entorno profesional.
4. **Acceso a expertos técnicos en la materia:** los expertos técnicos en la materia ofrecen conocimientos especializados para responder a preguntas, ofrecer formación en tiempo real y actuar como mentores técnicos. ¶

TÍTULO NO UNIVERSITARIO ATRACTIVO Y DE MENOR COSTE

Dada la escasez de talento tecnológico, ¿por qué no hay más empresas que hayan acogido las prácticas de aprendizaje en tecnología como una estrategia de talento? La respuesta es sencilla: muchas empresas exigen que sus nuevos empleados tecnológicos sean graduados universitarios. Cambiar este requisito es increíblemente difícil, pero las empresas innovadoras que adoptan un enfoque estratégico en el desarrollo del talento con visión de futuro llevan la delantera. Estos enfoques innovadores reconocen la ventaja competitiva que pueden obtener si adoptan

el modelo de prácticas de aprendizaje en tecnología junto con el modelo de titulación universitaria:

- **Modalidades de aprendizaje:** los aprendices aprenden desempeñando un trabajo remunerado, mediante una formación técnica e interactuando con sus orientadores, compañeros, jefes y mentores, y no solo en las aulas.
- **Para un puesto concreto:** las prácticas de aprendizaje ofrecen formación para un puesto técnico definido, en lugar de ofrecer conocimientos técnicos generales.
- **Basado en habilidades y competencias:** los aprendices obtienen certificaciones a medida que van avanzando y pueden aplicar de forma inmediata sus conocimientos en el trabajo, en lugar de acumular conocimientos técnicos generales.
- **Formación en competencias técnicas y profesionales:** las prácticas tienen una duración de entre 12 y 18 meses y son gratuitas para el alumno, en lugar de pagar una media de 140.000 dólares a lo largo de los cuatro años necesarios para obtener el grado técnico universitario.
- **Desarrollo del talento en tiempo real:** al ofrecer formación técnica tanto básica como específica para la empresa, los aprendices empiezan a ser productivos rápidamente. ¶

POR QUÉ FRANKLIN ES DIFERENTE

Franklin Apprenticeships colabora con empresas que van desde grandes compañías de la lista Fortune 500 hasta empresas incipientes más pequeñas para cubrir sus puestos tecnológicos más importantes y crear equipos

tecnológicos más diversos. Hemos desarrollado nuestro enfoque en colaboración con los mayores expertos en prácticas de aprendizaje a nivel mundial, los mejores especialistas en formación y educación técnica, y las mejores empresas a nivel nacional. Ofrecemos programas de prácticas de aprendizaje a más de 100 empresas, incluidas más de 35 compañías de la mencionada lista Fortune 500, y actualmente desarrollamos nuestra actividad en ocho países.

Desde Franklin creemos que existen tres factores fundamentales para crear un programa de prácticas de aprendizaje en tecnología con éxito:

1. Unas empresas con mentalidad innovadora que se tomen en serio resolver los retos que se les presenten en la gestión de talento.
2. Garantizar que se contrata a los candidatos adecuados para el puesto adecuado basándose en dos criterios: atraer a aquellos candidatos que tengan las aptitudes necesarias y afinidad por la profesión y ampliar la reserva de talento de forma que incluya una variedad de candidatos.
3. Ofrecer un aprendizaje técnico estructurado que ayude a los aprendices a desarrollar rápidamente las competencias básicas para aplicarlas en su trabajo de forma inmediata. Al dar orientación continua a los aprendices sobre competencias técnicas y profesionales se mejora su rendimiento en el puesto de trabajo y se reducen los riesgos del proceso de creación y gestión de sus programas de prácticas de aprendizaje. ¶

EMPRESAS CON MENTALIDAD INNOVADORA

Las prácticas de aprendizaje en tecnología son novedosas para la mayoría de las empresas. Existen cuatro grupos de interés que suscriben los programas de prácticas de aprendizaje en tecnología con aceptación:

- Departamento de recursos humanos o gestión del talento: entiende que las prácticas en tecnología son una nueva forma de captar y retener talento tecnológico de calidad.
- Director de sistemas o director tecnológico: quiere aprovechar el talento tecnológico al inicio de la vida profesional desde fuentes de captación no tradicionales para impulsar la productividad y la innovación.
- Directores técnicos: que actúan como mentores de los aprendices hasta su graduación.
- Responsable de diversidad: considera que los programas de prácticas de aprendizaje son un activo para conseguir los objetivos corporativos de diversidad.

Franklin cuenta con una amplia red para atraer a candidatos con aptitud, ganas y motivación para desarrollar las carreras profesionales demandadas. Evaluamos a los candidatos basándonos en cuatro factores:

1. **Aptitud e idoneidad para el puesto.** Nos aseguramos de que ofrecemos a las empresas candidatos que cuentan con las aptitudes técnicas, tienen afinidad y encajan en el puesto. Todos los candidatos que seleccionamos realizan una evaluación de aptitudes

científicas para determinar los puestos técnicos que encajan con sus competencias y capacidades. El objetivo es guiar a los candidatos hacia aquellos puestos en los que obtendrán buenos resultados, y no descartarlos. A continuación, los inscribimos en un programa «preprácticas» que incluye entre 75 y 100 horas de formación técnica *online* para la profesión elegida con el objetivo de que obtengan las competencias básicas que los ayudarán a adquirir confianza y los prepararán para empezar a trabajar con buen pie. Este programa «preprácticas» ofrece a los candidatos una primera visión de la profesión, así como una certificación técnica básica que pueden incluir en sus currículos.

2. **Allí donde viven.** Es posible que las empresas quieran contratar a aprendices con vínculos con la comunidad local o encontrar aprendices comprometidos con el teletrabajo o un modelo híbrido. Garantizando que los deseos del candidato coinciden con los requisitos de la empresa se consigue una mayor retención y la satisfacción de todos los implicados.
3. **Comunidades o segmentos menos favorecidos de la población.** Atraemos a candidatos de comunidades y grupos menos favorecidos a los que no pueden acceder fácilmente los responsables de la selección de personal. Creemos que el talento potencial está por todas partes. Nuestras cifras lo confirman: el 92 % de nuestros aprendices provienen de comunidades y grupos de población con escasa representación en el sector tecnológico.



Perfil de los aprendices de Franklin Apprenticeships

4. **Preparación de entrevistas.** Ofrecemos formación y orientación a los candidatos para que obtengan buenos resultados en el proceso de entrevista y trabajamos con las empresas para ayudarlas a seleccionar los aprendices que encajan mejor en su organización.

En pocas palabras: ofrecemos mejores candidatos con mejor preparación, lo que implica mejores contrataciones y mejores resultados para las empresas y las personas. ¶

CONTENIDO TÉCNICO DE MÁXIMA CALIDAD

Nuestros aprendices realizan tareas técnicas bien definidas como parte de su trabajo diario, y también reciben un mínimo de 144 horas de formación técnica durante sus prácticas. Esta formación es de dos tipos:

- **Actividades técnicas *online*** que obtenemos de los mejores proveedores del sector.
- **Formación *online* en directo e interactiva con expertos** en la materia que han pasado por la misma experiencia en sus campos de especialización.

En conjunto, la mayoría de los aprendices dedican el 20% de su tiempo de trabajo a la formación técnica. Todos los programas de prácticas de aprendizaje de Franklin incluyen formación de los conocimientos básicos para la profesión. A continuación, trabajamos con las empresas para estructurar el contenido de nivel más avanzado y así satisfacer las necesidades de su entorno de trabajo. Esto permite a los aprendices ser más productivos en sus puestos y a las empresas gestionar adecuadamente sus necesidades técnicas reales. ¶

ORIENTACIÓN Y MEDICIÓN DE ÉXITO

Muchas empresas cuentan con orientadores para mejorar las competencias de la alta dirección. Franklin tiene orientadores de éxito para garantizar que los aprendices y los programas de prácticas de aprendizaje cumplen sus objetivos. Nuestros orientadores son fundamentales para garantizar el éxito de nuestros programas por seis razones:

- **Cualificados.** Todos los orientadores realizan unas prácticas de *Professional Success Coach*, incluida una formación avanzada en técnicas de orientación y evaluación. La formación es parecida a la que recibe un orientador de directivos, pero centrada en las necesidades de los aprendices.
- **Ciclo de vida completo.** Los orientadores de éxito conocen bien a sus aprendices, porque trabajan con los candidatos desde las fases previas a las prácticas hasta su graduación.

- **Colaborativos.** Los orientadores de éxito se reúnen semanalmente con los aprendices y mensualmente con sus superiores y mentores para hacer un seguimiento del programa.
- **Centrados en las competencias.** Los orientadores de éxito se centran en las competencias profesionales esenciales necesarias para una carrera profesional de éxito, además de la formación técnica.
- **Alineados.** Los orientadores de éxito colaboran con los superiores y los mentores para impulsar la productividad y la alineación con los objetivos empresariales.
- **Rigurosos.** Los orientadores de éxito ofrecen la estructura, el apoyo y el marco de responsabilidad necesarios para conseguir resultados sobresalientes.

En cuanto a la medición del éxito, a medida que avanzan en sus prácticas, nuestros aprendices obtienen certificaciones reconocidas en el sector para el campo elegido. Cuando se gradúan, los aprendices obtienen certificaciones que demuestran su competencia y proporcionan confianza a las empresas de estar totalmente cualificados para desempeñar su trabajo.

Las empresas que colaboran con Franklin confirman que:

- El 80 % de sus aprendices son productivos a los seis meses de entrar en el puesto.
- El 100 % de sus aprendices son competentes para realizar el trabajo al final de las prácticas.
- El 94 % de los aprendices de Franklin finalizan satisfactoriamente sus prácticas y se quedan en la empresa.

En la actualidad, los desafíos de garantizar, desarrollar y retener el talento necesario son acuciantes y continuos para muchas empresas. Las competencias y los conocimientos necesarios para desarrollar satisfactoriamente muchos puestos tecnológicos evolucionan rápidamente; los canales tradicionales de captación de talento no satisfacen estas necesidades y no ofrecen ninguna posibilidad de mejora de competencias y reconversión rápidas como exige el trabajo. Las prácticas de aprendizaje son una parte de la solución y Franklin desea reproducir en los Estados Unidos el valor demostrado por las mismas en muchos otros países. Dado que los aprendices solo representan el 0,3 % de la población activa estadounidense, las posibilidades de aprovechar las prácticas de aprendizaje como una herramienta de desarrollo del talento son enormes e imperativas. ¶

UN MODELO QUE FUNCIONA

De cara al futuro, Franklin está ampliando sus programas de prácticas de aprendizaje mediante la introducción de nuevas especializaciones y colaboraciones. Pero las prácticas de aprendizaje son solo una parte de nuestra creciente oferta de servicios. Ahora también ofrecemos programas cortos y concentrados de mejora de competencias y programas de reconversión y orientación técnica y conductual para dar apoyo a las reservas de talento interno. Nuestra oferta va aumentando en alcance y profundidad de acuerdo con las necesidades de los clientes. Estos valoran la estructura y el apoyo que ofrecemos y cada vez son más los que nos piden que apliquemos el mismo enfoque de

calidad para dar apoyo a sus programas internos. A medida que nos implantemos en nuevos mercados, sectores y países, ofreceremos oportunidades a una base cada vez más diversa de candidatos y adaptaremos soluciones para un creciente número de empresas. Esta expansión estratégica no se limita a las cifras: se trata de ejercer un efecto notable en el panorama del talento tecnológico, promover la innovación e impulsar el crecimiento económico. ●