

## Empleo y Formación/ Valores empresariales

ROSA CARVAJAL

«El talento, no el capital, será el factor clave que aglutine la innovación, la competitividad y el crecimiento económico del siglo XXI (...). El empresariado, en particular, debe reconsiderar su papel como consumidor de capital humano prefabricado, para proactivamente buscar, participar y desarrollar el potencial de las personas». Esta cita, de Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, nos recuerda que el talento es un factor clave para mantener y mejorar la competitividad de las empresas. Desarrollarlo implica la puesta en práctica de una serie de decisiones estratégicas. Se debe comenzar por convertirlo en una prioridad de la organización. Y, en este punto, el papel del supervisor es fundamental.

El estudio «Gestión de Talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial: tendencias globales, desafíos y prioridades», de Right Management, resultado de una encuesta a 2.221 directivos de Recursos Humanos, concluye que para la supervivencia de la empresa, es necesario «construir una reserva global de liderazgo que sea tanto profunda como amplia, lo que obliga a las compañías a identificar, desarrollar, cultivar y retener líderes como parte de una estrategia permanente de desarrollo del talento». Juan Carlos Cubeiro, «head of Talent» de Manpower-Group, observa, sin embargo, que «lo dramático es que la prioridad de la dirección sea el crecimiento rentable de la empresa (mayores ingresos, mayor margen) por lo que suele dejar el desarrollo del talento al departamento de Recursos Humanos. Así, la formación se convierte en un gasto y no en una inversión y las empresas que no se adaptan al entorno (un entorno que se transforma a una velocidad vertiginosa y exponencial), simplemente desaparecen. Por eso, el desarrollo del talento es absolutamente clave para la supervivencia de las compañías. La fundadora de The Body Shop dijo en su día que «si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia»».

Al líder hay que capacitarle para liderar el talento. «Sin duda, la identificación y el

# El desarrollo del talento debe estar en la agenda de los directivos

*Es vital para la supervivencia de las empresas y como tal ningún líder puede obviarlo*

desarrollo del talento es una responsabilidad crítica de las personas que ejercen el papel de líderes, porque necesitan contar con las personas más capacitadas para los objetivos de la organización. El desarrollo beneficia, no sólo a las personas, sino también a la compañía y a la consecución de resultados y como tal ningún líder puede obviarlo. Hay que destapar el talento oculto y hacer aflorar el potencial», apunta Camilla Hillier-Fry, de PeopleMatters. Muchas compañías cuentan con metodologías para identificar el talento, pero no han dado el primer paso que consiste en reconocer los sesgos existentes en la organización y la sociedad. «Como consecuencia aplican una buena metodología a un grupo limitado de personas y no aprovechan las posibilidades reales», añade esta experta.

Además de identificar y desarrollar futuros liderazgos del talento, hay que centrarse

en el desarrollo del talento para la innovación, un factor clave para mantener y mejorar la competitividad de las empresas. Según el «Segundo informe Innovarch cómo gestionar el talento para la innovación: La Organización Ambidextra» publicado por Esade Business School, «las empresas más innovadoras son aquellas que consiguen democratizar la innovación, de forma que empleados de distintas unidades adopten actitudes y comportamientos orientados a la innovación». Jordi Trullén, del Departamento de personas y organización de Esade y uno de los autores del informe, explica que «a través de su comportamiento, el supervisor puede transmitir conocimientos, dar ejemplo e inculcar ciertos valores, así como también apoyar a aquellos empleados con voluntad de aprender, reconociendo sus esfuerzos y evitando penalizar en exceso en caso de errores. El supervisor debe ser capaz de delegar, pues el aprendizaje es mayor cuando

los empleados son responsables en la toma de decisiones». Otra de las palancas importantes para el desarrollo del talento es la promoción de los empleados: «Debe centrarse en experiencias de aprendizaje orientadas a que nuestros empleados adquieran las competencias necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad».



Otra de las palancas del desarrollo del talento es la promoción de los empleados

### CLAVES

#### ¿QUÉ ES?

Desarrollar el talento es una labor propia de la dirección. Hay que aflorar el potencial.

#### SEÑA DE IDENTIDAD

Aflorar el talento es un factor clave para mantener y mejorar la competitividad.

#### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Mejora la cuenta de resultados.