



CAMILLA HILLIER-FRY  
Socio de PeopleMatters.

## Cuando la prioridad es la innovación, el talento tiene que ser diferente

En una encuesta entre primeros ejecutivos de diferentes países, un 77% de los CEOs indicaba su preocupación con respecto a que la carencia de las habilidades necesarias podía limitar el crecimiento de su compañía. Señalaban la necesidad sobre todo de *“soft skills”* más que las habilidades técnicas y de contar con profesionales creativos y líderes innovadores con inteligencia emocional.

Esta preocupación de los primeros ejecutivos refleja una consecuencia desafortunada de la era digital: la creencia errónea que el talento requerido por las compañías se limita exclusivamente a conocimientos y habilidades digitales. De hecho, **las compañías más avanzadas tecnológicamente son las que más reivindican la necesidad de un talento más creativo:** Gartner, líder mundial en la investigación y consultoría en tecnologías de la información, publicó hace poco “las 10 verdades absolutas sobre la gestión del talento en negocios digitales”, entre las que señaló que muchas organizaciones hoy cuentan con especialistas digitales y profesionales con conocimientos técnicos pero no tienen suficientes personas versátiles para transformar el negocio.

### EL TALENTO PARA LA ERA DIGITAL TIENE QUE SER “DIFERENTE” ]

¿Qué significa talento “versátil” o “diferente” para las organizaciones que operan en un entorno donde la digitalización ha superado barreras geográficas y las relaciones entre la compañía, sus clientes y proveedores? Hay tres aspectos claves del talento que Recursos Humanos, responsable de la creación de “capital humano”, debe considerar para fomentar la creatividad y la innovación empresarial: las competencias, la diversidad de procedencia y la formación.

- Una de las “verdades absolutas” identificadas por Gartner es que **el factor diferencial en el desempeño (individual, grupal y de la compañía) se sustenta** en una mentalidad y competencias digitales, por encima de las habilidades técnicas. Las competencias reflejan actitudes, habilidades y formas de trabajar alineadas con las tendencias de colaboración y el trabajo en remoto: la curiosidad digital, la inteligencia colectiva, la visión digital, el trabajo en red y el liderazgo colaborativo.
- **La diversidad de talento habitualmente se define en términos de**



**la función - comercial, técnico, directivo, etc.- la procedencia geográfica y en menor medida, la generación y el género.** Las empresas españolas hoy asimilan mejor que hace cinco años la conveniencia de contar con perfiles heterogéneos y la posibilidad de reclutar talento internacional, especialmente cuando se trabaja en remoto.

- Estos dos aspectos son necesarios pero no suficientes para crear el talento en la era digital. Las compañías tienen que **generar un talento creativo (colectivo, no individual) que les permita innovar, mediante el encuentro entre distintas ramas formativas**, que aportan habilidades y perspectivas complementarias.

En la actualidad las empresas españolas están empezando a gestionar los dos primeros aspectos, pero aún hay poca concienciación respecto a las implicaciones para la formación.

### LA ASIGNATURA PENDIENTE DEL TALENTO: EVOLUCIONAR DE STEM A STEAM ]

Una reivindicación extendida entre las empresas es que las universidades no proveen a las compañías del talento que

**Hay tres aspectos claves del talento que RR.HH., responsable de la creación de “capital humano”, debe considerar para fomentar la creatividad y la innovación empresarial: las competencias, la diversidad de procedencia y la formación •**

necesitan, ya que no desarrollan las habilidades necesarias entre los alumnos. En una encuesta realizada por McKinsey en 2016 entre jóvenes y empleadores en nueve países, el 60% consideraba que los recién licenciados no estaban preparados para el mundo laboral. Identificaron carencias en habilidades de comunicación y trabajo en equipo, no sólo en las carreras STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Desde hace tiempo se viene reclamando que los gobiernos y universidades impulsen, no solo las carreras STEM, sino que deben evolucionar hacia STEAM e incluir las artes. El acrónimo STEAM fue acuñado originalmente por la Rhode Island Design School en Estados Unidos, para llamar la atención a la

gran necesidad de licenciados en artes y diseño, como un recurso esencial de la economía creativa. También en Estados Unidos, la University of Iowa's College of Engineering da créditos para asistencia a programas de artes creativas, bajo la premisa que los ingenieros necesitan comprender la contribución del arte, dada la importancia del diseño en el éxito comercial de todo tipo de productos. El ejemplo más conocido es Apple, cuyo éxito se basa en el desarrollo de productos tecnológicamente avanzados pero sobre todo con un diseño atractivo e intuitivo. Otros países empiezan a fomentar las carreras dobles de artes y ciencias que refuercen planteamientos y habilidades que son la base de la creatividad e innovación exigida por las compañías.



**Más allá de la identificación y el desarrollo de diversos tipos de talento, algunas organizaciones realizan eventos relacionados con el arte para aumentar la creatividad de los empleados y establecer un espacio para el encuentro entre colectivos y el trabajo creativo como un activo para la organización •**

#### CÓMO REFORZAR EL TALENTO DIVERSO EN LAS ORGANIZACIONES ]

Satisfacer las necesidades de talento diverso y creativo no depende únicamente del reclutamiento de perfiles heterogéneos o el desarrollo de competencias. Las prácticas en la organización hacen que aflore la innovación o acaban con ella, y aquí la mayoría de las compañías aún tienen mucho que hacer:

- Reconocer la valía de talento de distinta procedencia geográfica, generacional y formativa. Esto va más allá que reconocer cualificaciones como indicios de talento creativo y técnico, también supone buscar capacidades y habilidades prácticas.
- Buscar proactivamente a personas con estos diversos tipos de talento en todas las áreas de la organización, en distintos departamentos, colectivos y regiones.
- Valorar e implantar opciones para "combinar" los distintos talentos, sea virtualmente o, para proyectos más largos que requieren presencia física, a través de la movilidad.

- Fomentar la comunicación y el trabajo entre diferentes áreas para maximizar el provecho del cruce de perspectivas y así generar ideas novedosas y productos que combinan el diseño y la funcionalidad, lo que los anglosajones denominan "cross-pollenation".
- Crear equipos multidisciplinares autónomos y romper moldes para asegurar que perfiles "no digitales" tengan protagonismo y reconocimiento. Pueden tratarse de profesionales de diseño, operaciones, finanzas u otras áreas.
- Implantar el uso de herramientas colaborativas y desarrollar habilidades para facilitar el trabajo de los nuevos equipos, la toma de decisiones en equipos multidisciplinares y la coordinación a distancia.
- Construir un entorno de trabajo que facilite la flexibilidad, tanto para grupos de trabajo no permanentes, como para profesionales que prefieren la opción de teletrabajo.
- Explorar opciones de colaboración entre empleados y profesionales subcontratados en proyectos específicos.

Más allá de la identificación y el desarrollo de diversos tipos de talento, algunas organizaciones realizan eventos relacionados con el arte para aumentar la creatividad de los empleados y establecer un espacio para el encuentro entre colectivos y el trabajo creativo como un activo para la organización; en una aseguradora británica que realizó talleres de arte para fomentar la colaboración entre personal de distintas localizaciones, un 38% afirmó que la experiencia aumentó su productividad y un 43% reconoció beneficios para su actividad profesional gracias a planteamientos más creativos del trabajo.

En 1959 C.P. Snow, eminente físico y novelista inglés, publicó "Las dos culturas y la revolución científica", donde argumentaba que la ruptura entre las dos culturas de la sociedad moderna, la ciencia y las humanidades, era un obstáculo importante para la solución de los problemas. Más de medio siglo más tarde, los CEOs le dan la razón. ]