



José Mª Gasalla, conferenciante, escritor y director de Talentum. N. T.



Josép M. Coll, profesor y director de máster en EADA Business School. EE



Juan Carlos Cubeiro, 'Head of Talent' de ManpowerGroup. EE



Silvia Leal, experta en tecnología y mentora del Human Age Institute. EE



Miriam Aguado, directora de People Matters. ERNESTO AINAUD

LAS TENDENCIAS QUE VIENEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Lanzamos un reto a nuestros expertos: que nos dibujen el futuro, que enriquezcan con sus ideas las tendencias detectadas en la gestión del talento de las organizaciones Top Employers en el mundo. Y el resultado es muy inspirador

Irene Martínez
MADRID.

E

ste es el resultado de una conversación entre cinco expertos que dibujan las tendencias de futuro en la gestión del talento.

■ Primera tendencia: Gestión del cambio: O cambias o te extingues

Oleadas de cambios. Es la descripción más gráfica de esta primera veintena de siglo, y explica perfectamente la revolución en la gestión de personas y desarrollo del talento en las organizaciones Top en el mundo.

Miriam Aguado, directora de People Matters, nos recuerda cómo, “durante mucho tiempo, las empresas hemos hablado de gestión del cambio en relación a un nuevo proceso, un sistema, o incluso un acontecimiento relevante... pero siempre de manera temporal y acotada. En el contexto actual, el cambio va a ser una constante, por lo que la forma de abordarlo ha de ser necesariamente diferente. El foco está en desarrollar una actitud ante el cambio donde todos hemos de estar preparados para abordar situaciones nuevas, giros estratégicos, nuevas necesidades, equipos, tecnologías y colaboradores”. Juan Carlos Cubeiro, *Head of Talent* de ManpowerGroup y CEO de *Right Management*, nos dibuja el camino que nos ha llevado a la *guerra por el talento 4.0* en 2018, “la cuarta ola, coincidiendo con la cuarta revolución industrial, con la tecnología como trampolín del talento, el descenso demográfico, los clientes con superpoderes y la individualización de productos y servicios. Ahora, quien no se tome en serio el talento será borrado del mapa, porque los diferenciales de productividad, innovación y calidad de servicio entre organizaciones serán abismales”. “Son tiempos en los que estamos siendo sometidos a una presión externa que nos exige velocidad, a veces aceleración y esto

nos lleva a esa necesidad de ser ágiles”, remarca José Mª Gasalla, conferenciante, escritor y director de Talentum. “Agilidad en procedimientos, en procesos, en aplicación tecnológica, en aprendizaje... no cargar con grandes estructuras ni grandes inmovilizados”. Y remata Gasalla con este planteamiento: “Son momentos también para impulsar en esta transformación cultural la desdramatización de las organizaciones y para que el humor forme parte de ella”. Aquí entra de lleno el concepto de *rinoceronte gris* de Michele Wucker, sucesos de gran impacto altamente probables. Las organizaciones que ven venir el *rinoceronte gris* y actúan con decisión, en vez de mirar para otra parte, son las que acometen el cambio a tiempo y sobreviven.

■ Segunda tendencia: Digitalización, la revolución ya está aquí

El principal *rinoceronte gris* en nuestro horizonte es, sin duda, el impacto de la tecnología en las organizaciones, que está marcando la agenda de los comités de dirección de las mejores organizaciones. “La innovación no es una nueva opción estratégica para hacer frente a la competencia en el mercado. La innovación se encuentra siempre en el centro de las respuestas del debate sobre qué determina el éxito de una organización”, apunta Silvia Leal, experta en tecnología y talento, y mentora del Human Age Institute. Y nos recuerda a los pioneros que supieron destacar en su momento la importancia de los avances tecnológicos y de la innovación sobre el crecimiento económico y el éxito empresarial, como Tom Peters (1985), a quien la revista *Fortune* denominó el *Ur-gurú* (gurú de los gurús), que en *Pasión por la excelencia*, afirmó que las reglas de oro para el éxito empresarial pueden reducirse a dos: “Marketing e innovación”.

“Los líderes importantes crean marcas corporativas atractivas para los empleados en 3D”.

JOSEP M. COLL

Nos recuerda Gasalla que “no necesitamos sólo maquinistas que saquen el máximo provecho a las nuevas tecnologías, estas son herramientas, instrumentos, que van a posibilitar el que los profesionales puedan actuar con todo el talento del que disponen. Y eso exige el gran cambio, que es el cambio de la cultura organizacional, de la forma de hacer, la forma de relacionarse, la forma de trabajar, la forma de sentirse en la organización. La tecnología nos tiene que ayudar en ese camino, pero no desviarnos del foco de atención. No es cuestión simplemente de más tecnología, sino de un cambio de mentalidad de lo que significa el trabajo y de lo que se puede hacer cuando se trabaja de otra manera. Son momentos para aprovechar lo que nos puede dar la digitalización que es mayor libertad, creatividad, automotivación, flexibilidad, confianza. Pero eso siempre es la herramienta. Lo importante ahora es el *now who*”.

■ Tercera tendencia: Potenciar tu capital atractivo, tu Propuesta de Valor al Talento

¿Qué le ofrecemos –y cómo se lo comunicamos– a las personas, al talento, para que se una a nosotros, para que dé lo mejor de sí mismo, para que se desarrolle, florezca y actúe a su vez como imán del mejor talento? Las organizaciones más punteras se focalizan en desarrollar su Propuesta de Valor al Talento (la PVT), el fundamento de su capital atractivo como organización. Miriam Aguado pone el altavoz de lo que dice el talento: “Adiós, trabajo para toda la vida; hola, nuevos proyectos que me apasionen. La atracción de talento se complica: mirando a los jóvenes más allá de los *millennials* –Gen Z, y la generación T (táctil)– el reto es doble: por una parte, captar su atención, conseguir que tengan a la empresa en su radar, como un potencial lugar donde desarrollar su vertiente profesional, y por otra parte, enamorarlos, conseguir, a través de cada contacto con la organización, transmitirles que están en el lugar adecuado, lograr que imaginen todo lo que pueden hacer y disfrutar en el entorno de la empresa. El tercer reto será el de mantenerlos vinculados, distintos de fidelizarlos y, desde luego, de retenerlos”. La clave está en el magnetismo organizativo, apunta Cubeiro. Una Empresa Realmente Magnética lo es por una condición necesaria y una condición suficiente. La condición necesaria es su capital atractivo, que se concreta en su PVT: Propuesta de Va-



lor al Talento. Actualizar la PVT y mantenerla en vanguardia es condición necesaria, pero no es suficiente para ser una Empresa Realmente Magnética. Se necesita además el CRL: Compromiso Real de Liderazgo. El liderazgo como talento para influir decisivamente en los demás; como autoridad moral, credibilidad y ejemplo. Las empresas que no cuentan con un modelo de liderazgo propio, centrado en sus valores, con comportamientos observables y guías de actuación resultan mucho menos atractivas (Michael Beer, Harvard, 2016). Como el 70 por ciento de los profesionales lo que abandona es a sus jefes, el efecto lealtad del talento suele ser consecuencia de un liderazgo consciente y responsable.

■ **Cuarta tendencia: Culturas de flexibilidad y confianza, ¿acaso alguien podría pensar que hay otra opción?**

Nos lo están diciendo de forma persistente, desde todos los foros y de todas las maneras posibles: la flexibilidad que ofrece tu organización es decisiva para potenciar su capital atractivo, para ser una empresa deseada, que atrae y enamora a los mejores profesionales, al talento que la organización necesita.

“Flexibilidad en políticas, estrategias, espacios. Y flexibilidad en el tiempo, nuestra materia prima vital. Y esa flexibilidad en el tiempo tiene que estar basada, vinculada, asentada en la confianza. La persona en quien se confía abiertamente asumirá el *ciere* que significan los límites y trabajará dentro de ellos. Nuevamente una gran paradoja”, nos hace reflexionar Gasalla. Miriam Aguado remacha que “los modelos de relación con empresas y proyectos son cada vez más flexibles y diversos, creciendo los formatos colaborativos y en red, donde un profesional con una cierta especialización da servicio a diversos proyectos y organizacio-

“Las Empresas Realmente Magnéticas (ERM) logran el ‘engagement’ de sus profesionales”

J. C. CUBEIRO

“Los modelos de relación con empresas y proyectos son cada vez más flexibles y diversos”

MIRIAM AGUADO

nes, frente a los modelos tradicionales *uno a uno* en los que una persona trabaja por y para una organización. Esto requerirá una capacidad relacional muy intensa, una puesta en valor de los *skills* propios y la creación y mantenimiento de redes profesionales como base para la generación de proyectos”.

Y crecen las iniciativas para el bienestar de los empleados. Silvia Leal nos aporta el dato de que en España sólo el 7 por ciento de las personas van a trabajar en cuerpo y en alma (frente al 13 por ciento de la media global). Expertos como el doctor Gary Hamel (profesor de Harvard y de la Universidad de Michigan) destacan que la pasión explica el 35 por ciento del éxito de cualquier cosa que hagamos, también nuestro destino personal y profesional. Por si fuera poco, tener empleados comprometidos genera de media un 29 por ciento más de beneficio y un 44 por ciento de probabilidades más de dar la vuelta a unos resultados negativos.

“Adiós jefes, hola líderes”, nos resume Josep M. Coll, profesor y director del *Máster in Sustainable Business and Innovation* de EADA Business School, porque “una de las principales tendencias del bienestar en la empresa es el empoderamiento del trabajador. Esto es particularmente relevante para los *millennials*. Este proceso de desempoderamiento de jefes para empoderar a los empleados implica un cambio profundo en las organizaciones”. “El propósito, clave para la felicidad”, nos recuerda Josep M. Coll. “En plena epidemia de desmotivación (el 87 por ciento de los empleados no se sienten comprometidos con su trabajo, según la consultora Gallup), el futuro pasa por el cultivo del trabajo autotélico, esto es, un trabajo gratificante y con sentido. Las organizaciones que descubren su propósito más allá del dinero atraen a un tipo de personas motivadas por la posibilidad de autorealizarse”.

“Son momentos para aprovechar lo que nos puede dar la digitalización, que es mucho”

J. M. GASALLA

“Tener empleados con un fuerte compromiso genera de media un 29% más de beneficio”

SILVIA LEAL

■ **Quinta tendencia: Liderazgo, la clave de bóveda**

Silvia Leal apunta que “el estilo de liderazgo representa la forma en la que se mueven los hilos de una organización. Las compañías más innovadoras están dirigidas por líderes que también lo son. Se necesitan profesionales que prediquen con el ejemplo y que sepan catalizar con inteligencia la energía creativa de sus equipos hacia la generación de ideas rentables”. Coll nos habla de “líderes trascendentes que crean marcas corporativas atractivas para los empleados en 3D: muestran un alto nivel interrelacionado de inteligencia cognitiva, emocional y espiritual para crear experiencias únicas y auténticas para empleados, clientes y el resto de colaboradores. Este liderazgo conlleva el poder de visionar y transformar el mundo”.

Cubeiro nos revela que las Empresas Realmente Magnéticas logran el *engagement* de sus profesionales contando con líderes inspiradores (que comparten la visión de futuro, que comunican la estrategia), integradores (que hacen equipo), imaginativos (que fomentan la creatividad para la innovación) e intuitivos. Líderes-*coaches*, que dedican al menos el 20 por ciento de su tiempo a desarrollar el talento de sus colaboradores, a través del *Smart feedback* y del genuino interés por sus carreras profesionales. “Este liderazgo innovador de las ERM se sienta en dos pilares: la *Learnability* (Aprendibilidad) y el Liderazgo Femenino. Las ERM cuentan con más del 30 por ciento de directivas y ejecutivas (el doble que las demás empresas). Está comprobado que las empresas meritocráticas, que no discriminan a las mujeres, son un 15 por ciento más rentables. Las empresas *Top* pueden quintuplicar en valor la suma de los talentos individuales de sus profesionales. La apuesta es elevada, pero el premio merece la alegría”.