

# Liderazgo



**Elena Martín Toscano,**  
Especialista Senior de  
PeopleMatters.

Los últimos datos aportados por el Índice de Capital Humano (ICH) elaborado por PeopleMatters<sup>1</sup> indican que los directivos de Recursos Humanos de las empresas del Ibex35 consideran como retos prioritarios el desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo y la gestión del talento en sus Organizaciones.

Después de los años de crisis económica en los que el control de costes constituía la mayor preocupación, las empresas españolas vuelven a enfocarse en:

- Desarrollar futuros líderes.
- Impulsar diferentes colectivos con mayor representación dentro de la organización (edades, género, funcional).
- Identificar el potencial en otros países y darle mayor recorrido en la organización.
- Identificar qué personas pueden contribuir en nuevas actividades.
- Reforzar los equipos comerciales.
- Desarrollar programas y oportunidades de crecimiento profesional para atraer y vincular a personas con talento.

La Gestión del Talento es considerada como una prioridad crítica por las empresas, de cara a afrontar los nuevos retos de la globalización, de los cambios sociales y demográficos y la digitalización de la economía, no solo en España, sino internacionalmente<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> El ICH 4º trimestre 2014. PeopleMatters, IE Business School y Capital Humano.

<sup>2</sup> "HR Factbook 2015: Benchmarks and Trends for U.S. Organizations" Bersin.



## ¿POR QUÉ AHORA LA IMPORTANCIA DEL TALENTO?

Indudablemente, la recuperación económica es una de las razones. El mercado laboral se vuelve a poner en marcha y la retención de los mejores y que éstos den lo mejor de sí mismos es esencial. Pero también porque vivimos una nueva era que está impactando con fuerza a todas las Organizaciones: la era digital.

Quizás Erik Qualman<sup>3</sup> exageró cuando vaticinaba que la mayoría de las empresas que no se hubiesen adaptado al cambio digital desaparecerían en 5 años... Sin embargo, es un hecho que las empresas han empezado a tomar conciencia de la envergadura de los cambios que la economía digital supone en sus negocios. De ahí la importancia de gestionar el talento ("de nuevo"). Las personas con talento contribuyen al éxito actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales

<sup>3</sup> Socialhomics, Erik Qualman, 2010



## Los retos de mejorar la gestión del talento en las organizaciones

Cuadro I

<p><b>Talento Gerencial</b> Fomento del compromiso con el proyecto empresarial. Gestión de equipos hacia el logro de objetivos de la organización. Desarrollo de los profesionales.</p>	<p><b>Talento Comercial</b> Anticipación de las necesidades de los clientes. Construcción de relaciones basadas en la comunicación y la confianza mutua. Desarrollo del “hambre” de vender. Gestión proactiva del proceso de venta.</p>
<p><b>Talento Innovador</b> Aportación de nuevas ideas. Identificación de nuevas oportunidades. Adaptación a los cambios del entorno. Innovación como motor de crecimiento.</p>	<p><b>Talento basado en la diversidad</b> Heterogeneidad de los equipos para potenciar la competitividad. Optimización del funcionamiento de los equipos. Reflejo de la realidad del entorno.</p>

o de gestión, así como de sus valores, su compromiso y del potencial de desarrollo que demuestran.

Cada empresa, tendrá la necesidad de identificar, incorporar, desarrollar y seguir diferente “talento”, ya que, no olvidemos que el talento se define en términos de las necesidades estratégicas de cada organización y, por tanto, el “tipo de talento” que cada empresa necesita desarrollar es diferente (o la mezcla de varios de ellos. Ver cuadro I)

### ¿QUÉ HA CAMBIADO EN LA GESTIÓN DE TALENTO?

Como se repite en numerosos artículos últimamente, los perfiles que se contratarán o desarrollarán a futuro serán muy diferentes a los que conocemos hasta ahora. “Por ejemplo, los perfiles tecnológicos que se buscaban hace diez años estaban enfocados a tecnologías JAVA, SAP o programación web y ahora han ido dando paso a >

> nuevas figuras especializadas en *Business Intelligence* y *Big Data*, herramientas centradas en el análisis de grandes cantidades de información. Algo similar ha ocurrido con los perfiles vinculados al talento comercial. Una década atrás, los profesionales que se demandaban en esta área eran especialistas en ventas, perfiles eminentemente comerciales que se encargasen de gestionar el marketing en el punto de venta, las mejores relaciones con los canales de distribución y buscaban persuadir al cliente final en el momento de decidir la compra. En los últimos años, estos perfiles se han especializado en nuevas técnicas que se centran también en el mundo online: especialistas SEO/SEM, responsables de marketing digital, *community managers* y *customer experience managers*<sup>4</sup>.

Al margen de estos cambios específicos en los perfiles de los puestos, la evolución del talento deseado por las organizaciones viene marcado por una profunda necesidad de potenciar competencias transversales referidas a la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la innovación, la transparencia, la versatilidad y la gestión de la diversidad.

Porque la economía digital no es únicamente un cambio en las formas de hacer, sino

un nuevo enfoque de lo que son los negocios y cómo organizarlos, significa un verdadero cambio cultural. De ahí la necesidad de identificar y desarrollar el talento que sea capaz de impulsar el cambio a nivel corporativo que impregne de cultura 2.0 a la organización: abierta, participativa, colaborativa, global, transparente y responsable.

¿Tenemos en nuestras empresas este tipo de talento? ¿Podemos desarrollarlo? ¿Hemos preparado a la organización para asumirlo e impulsarlo o tenemos barreras organizativas para frenarlo?

La capacidad actual de gestión de las empresas es limitada por las barreras organizativas que muchas empresas no han superado ni cuidado durante los últimos años, y que

ganan en importancia en el entorno de cambio en el que nos encontramos:

- **Departamentos estancos** que no comparten información y recursos.
- **Jefes** que esconden o “se guardan” el talento.
- Desconocimiento de **oportunidades** de otras áreas de la organización.
- Foco en el **corto plazo** más que en el medio plazo.
- Políticas de que fomentan lo contrario que *decimos* necesitar estratégicamente.
- Falta de monitorización/**seguimiento** para comprobar el impacto en la Organización.

## Porque la economía digital no es únicamente un cambio en las formas de hacer, sino un nuevo enfoque de lo que son los negocios y cómo organizarlos, un verdadero cambio cultural

Para superar estas barreras organizativas y gestionar estratégicamente el talento habría que reforzar la transparencia de la información, la coordinación y la colaboración entre áreas. El **compromiso** de todos los responsables para trabajar, no sólo en los resultados

a corto plazo, sino también en la **competitividad** de la compañía.

Invirtamos en la gestión de este **talento**. La “Gestión del Talento” es un proceso estratégico y continuo, por el cual la empresa puede disponer – en el momento justo y en el lugar adecuado – de los profesionales con las capacidades requeridas, el compromiso y la motivación que les lleven a obtener los resultados necesarios para ser competitivos a todos los niveles: corto, medio y largo plazo.

Es hora pues de ponerse en marcha con más fuerza que nunca si no queremos perder la oportunidad de permanecer en el mercado, de ser líderes en nuestro sector, de destacar como empresa... sobre todo ahora, que todo parece “*volver a funcionar*”. ■

<sup>4</sup> Informe Adecco Professional, 2014.