

Elena Martín Toscano,
Senior especialista en
PeopleMatters.

Desde los primeros repuntes de la crisis, no paramos de oír y leer que existe una guerra por el talento a nivel mundial. Según algunas encuestas a Directores Generales realizada en 2014 y centradas en talento, al 93 por ciento de los Directores Generales consultados les parece prioritario cambiar la estrategia de sus empresas para atraer y retener el talento ante los cambios del entorno. Sin embargo, un 61 por ciento reconoce que aún no ha dado el primer paso.

¿En qué sentido habría que actuar? ¿Cómo construir una estrategia de talento?. De acuerdo con la *Society for Human Resource Management (SHRM)*, la gestión del talento es la “implantación de estrategias o sistemas integrados diseñados para atraer, desarrollar, retener y emplear a las personas con las habilidades y aptitudes necesarias para cumplir las necesidades actuales y las necesidades futuras del negocio”.

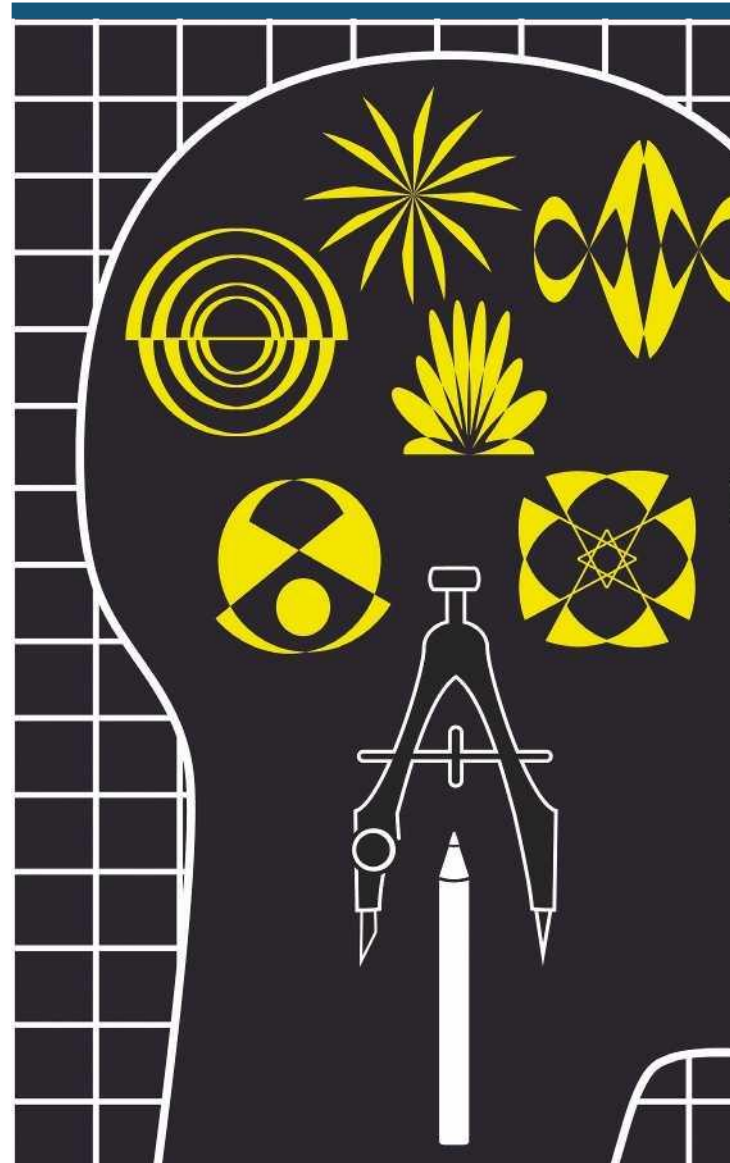
Un proceso de gestión del talento no es tener un plan de sucesión. Va mucho más allá, creando un sistema estructurado por el que se cerrará de forma sistemática la brecha entre el capital humano que una organización tiene actualmente y el talento que necesita para responder a los retos del mañana¹.

Muchas compañías pueden pensar que cuentan con una estrategia de talento cuando, de hecho, lo que tienen son planes de contingencia para reemplazar a aquellos que ocupan los puestos más altos de la organización.

Por supuesto que contar con un plan de sucesión es una parte importante de cualquier estrategia de talento, pero no es suficiente.

¹ CEO Guide to Talent Management, DDI

Gestión del Cambio



Entre otras cosas, porque la gestión del talento hoy en día, donde está en continua revisión incluso el modelo de negocio de cualquier compañía, no puede consistir en realizar una fotografía estática sobre los mejores candidatos para ocupar un puesto concreto a futuro, sino en la mejora estratégica de capacidades a una escala más amplia. La realidad del entorno, la nueva economía digital, nos muestra que las prioridades han ido cambiando en cuanto a las capacidades que necesitamos desarrollar, al igual que las formas de desarrollarlas.

Por ello, la estrategia de talento de una organización empieza a centrarse más en la mejora de competencias



¿Está preparada tu estrategia de talento para la realidad de los cambios del entorno?

generales a nivel global, principalmente digitales, de internacionalización, de liderazgo, etc., que permitan enfrentarse a ese futuro cambiante, que en la “simple” cobertura de puestos críticos. De esta forma, una estrategia de talento dota a la organización de flexibilidad y agilidad para poder cumplir sus objetivos estratégicos.

ASPECTOS CRÍTICOS DEL TALENTO

Los puntos “básicos” a cubrir por una eficaz estrategia de talento incluyen:

- **Conexión de la estrategia y la cultura corporativa con la cantidad y calidad de Talento necesario para ejecutarlo.**
- **Definición de qué Talento necesita la organización, cuándo y dónde.**
- **Identificación de dicho Talento, dentro y fuera de la Organización.**
- **Desarrollo de las habilidades adecuadas en todos los niveles, como parte de un proceso de gestión proactiva.**

■ **Medición de los indicadores de éxito del sistema para demostrar su eficacia y corregir desviaciones.**

No cabe duda que las prácticas de recursos humanos en general y la estrategia de talento en particular, deben adaptarse también a la realidad de los cambios del entorno. Los “básicos” de una estrategia de Talento no difieren sustancialmente de los modelos tradicionales de gestión de talento. Pero la forma de abordarlos tiene necesariamente que ser diferente.

El desarrollo del análisis de datos permite que las organizaciones estén activamente implantando nuevas formas de análisis de las capacidades para hacer frente a las complejas necesidades del negocio y de talento, así como aplicando nuevas vías para el desarrollo del mismo. Véanse algunos ejemplos:

Las organizaciones son cada vez más conscientes de que temas, hasta ahora considerados “soft”, como la cultura y el compromiso, ocupan un papel prioritario a la hora de definir qué es Talento para cada empresa. La estrategia de talento de una organización tiene que garantizar que las capacidades que se buscan y se desarrollan sean las que su **estrategia y su cultura** demandan. Dicha estrategia y cultura será además determinante para atraer y retener al talento identificado. Dado que el futuro es más incierto que nunca (algunos dicen que imprevisible, por la rapidez y profundidad de los cambios), se buscan competencias generales más que específicas de puestos concretos. Así, temas como la capacidad para gestionar la diversidad y la inclusión, la internacionalización del talento, o las habilidades de tipo tecnológico son comunes en los listados de necesidades identificadas actualmente.

Los datos demográficos son concluyentes. La población mundial se prevé que llegará a 8 mil millones en 2025. Pero no es un crecimiento uniforme - la población en algunos países se está desacelerando o se ha estancado, mientras que en otros está en auge. Esto, combinado con las variaciones en la tasa de natalidad de región a región está transformando el mapa mundial de la población en edad de trabajar. En 2020, la edad mediana será 43 en Europa, 38 en China y apenas 20 en África. Si la edad del personal directivo suele estar entre los 35-45 años, no es de extrañar que todas las escuelas de negocio estén desarrollando cada vez más MBAs en lugares como China y Brasil.

Igualmente, las formas para **identificar** ese talento dentro y fuera de la organización, se están adaptando

rápidamente a los sistemas de inteligencia digital y a la internacionalización del talento

ROMPER BARRERAS

La era digital ha cambiado los paradigmas de colaboración, exigiendo que dicha colaboración se produzca tanto dentro de la empresa como entre empresas. Por ello, se hace especialmente crítico evitar barreras organizativas tradicionales, como por ejemplo:

- **Departamentos estancos que no comparten información y recursos.**
- **Jefes que esconden o “se guardan” el talento.**
- **Desconocimiento de oportunidades en otras áreas de la organización.**
- **Foco en el corto plazo más que en el medio plazo.**
- **Falta de monitorización para demostrar el impacto.**

Afectado por este entorno colaborativo, el **desarrollo del talento** también ha tomado nuevos rumbos. Tenemos ejemplos como el de LinkedIn, con el programa “Alliance”, que fomenta rutas profesionales en las que prima el desarrollo profesional del empleado tanto para prestar sus servicios a la compañía, como para prepararlo para su potencial desconexión futura (preparar emprendedores). En los programas formativos y de desarrollo empieza a ser común que, empresas que antes competían, se unan en procesos de fomento del liderazgo colaborativo², o incluso compartan recursos para crear áreas de innovación o nuevas plataformas (por ejemplo “Yaap”).

No es momento para simples retoques. La magnitud de los cambios en curso significa que es necesario un replanteamiento fundamental de la estrategia de talento, y cuanto antes, mejor. ■

2. The Heroes Club, por ejemplo, organiza programas de desarrollo de altos potenciales inter-empresas.