



Juan Carlos López Porcel

Presidente Asociación Española de Gerencia de Riesgos Seguros (AGERS)
Director Riesgos y Seguros ArcelorMittal España S.A.

GESTION DEL TALENTO Y MAPA DE RIESGOS

El **mapa de riesgos** de una empresa se compone de múltiples variables en función de la actividad y tamaño, pero, en todas ellas, el **talento** es uno de los riesgos operacionales, necesariamente considerado, si se ha realizado un análisis robusto del entorno que nos afecta.

Existen cuatro acepciones en la definición del **talento** en la RAE y dos de ellas se refieren a la **inteligencia o aptitud**. En nuestro caso, nos referimos a la **capacidad para entender o desempeñar alguna actividad con éxito**. En su máxima expresión, esta frase supone uno de los activos y tesoros **más relevantes** de una organización, ya que **afecta a todos los ámbitos** de la misma y su cumplimiento supone **la garantía** de toda la **cadena de la empresa** (producción, comercial, financiera, logística, IT, supply chain, etc), no existiendo área de su actividad que no esté sometida a la **gestión del talento y su excelencia**, implicando un **impacto económico directo y real en la cuenta de resultados**.

Las tres fases de esta gestión pasarían por **adquirir los conocimientos, desarrollarlos y trasladarlos**, siendo preciso establecer una **estrategia de captación** de empleados potencialmente inteligentes, capaces de adquirir y desarrollar los mismos, acompañada de una adecuada **política de atracción y retención de estos perfiles**. Finalmente, y a menudo olvidado, existe una etapa crítica en el ámbito interno de la empresa, donde se necesita **trasladar** ese

conocimiento que tanto ha costado acumular, bien por la finalización de las carreras laborales, bien por el cambio en funciones o de empresas de los empleados afectados.

Los cambios **tecnológicos** y de tendencias nos impulsan a ser sumamente flexibles en estos conceptos y los equipos de **Recursos Humanos** que estudian los procesos parten de cuestiones básicas, buscando analizar las prioridades que presenta la **gestión del talento** en el presente para **construir el futuro**. Los gurús de esta disciplina hablan de la existencia de obviedades que hay que considerar, siendo cierto que el mundo va muy deprisa, girando a mayor velocidad de la que avanza y que la propia tecnología nos hace a veces perder lo papeles, pero no podemos prescindir de ella, con un empuje importante de la **nuevas generaciones** que hacen cosas **diferentes y extraordinarias**, y que el objetivo final de cualquier proyecto puede cumplirse, pero ahora no de forma directa, sino con saltos relevantes en el camino.

La tendencia es que nada será más simple en los próximos años y que todo resultará más ambiguo y menos nítido que en el pasado. El concepto **"one way"** se difumina y todo se convierte en **multidireccional**, con alternativas diversas en **ambientes hiperconectados**, acompañados de una permanente **revolución tecnológica** que nos obliga a mantenernos en situación de continua exposición en un entorno de **super competencia**, lo cual dibuja escenarios personales y profesionales que nos traslada al centro del huracán.

Las situaciones VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) dan paso a las **tendencias BAMI** (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). Debemos trabajar de forma anticipada **la intuición**, ya que no sabemos con certeza cómo van a ser nuestras organizaciones en tres años. Un ejemplo lo tenemos en las nuevas herramientas de **inteligencia artificial (IA)**. En el año 2017, una IA ganó una partida de póker a un jugador profesional y, en este corto periodo de tiempo, ya existen trabajos diferentes que cambian las tareas y el modo habitual de realizarlas, y si no que se lo pregunten a **ChatGPT** y el avance exponencial de su desarrollo. En algunas profesiones, actualmente se trabaja de **"Teams a Teams y tiro porque me toca"**, donde los **Consejos de Administración** ya se asesoran por **filósofos** que enseñan a los ejecutivos a realizar **las preguntas adecuadas** y se crean **nuevas funciones** en las empresas como es el caso real de **los Directores de Felicidad o el Director de Trabajo Remoto**.

Por otra parte, en cuanto a **tendencias** sobre **presencia en el trabajo**, remoto o híbrido, existen dudas sobre la mejor **práctica dependiendo mucho de la actividad y tamaño de la empresa**. No hay una política de "café para todos" porque las circunstancias influyen de forma poderosa, llegando en este punto a identificar **una fuga del talento permanente**, basada en que no se pueden seguir haciendo las cosas como en el pasado, precisando evolución.

Las tendencias que distinguían entre **"Blue collars"** y **"White collars"** añaden ahora el novedoso concepto de los **"New collars"** como **un grupo de personas con competencias y conocimientos adquiridos sin pasar por grados universitarios, utilizando plataformas, experiencias, grupos colaborativos**, etc.

Por lo tanto, en el modelo híbrido la reflexión va más allá del espacio-tiempo, de la situación hogar-oficina, buscando **un sistema ágil de organización del trabajo que sea a la vez eficiente y sofisticado**.

Podemos hablar también de **la cultura de la circulación del talento**. El talento es escaso y es más complicado promocionar internamente que llegar desde otra empresa. Las nuevas tendencias aconsejan **crear túneles en las organizaciones** que permitan trasladarse por estas autopistas sin colisionar y sin desviarse.

Igualmente, otro elemento fundamental es el **bienestar**, apreciado por todo aquel que realiza cualquier función. **Diversidad e inclusión** se agrupan en esta modalidad y existe entonces un **nuevo talento más completo**, pero minoritario, que tiene en cuenta conceptos adicionales como los citados y que buscan el **propósito compartido de un equipo**, de forma que se unan propósitos individuales con otros colectivos.

Hay también que reflexionar acerca de **la generación “silver”**. La pirámide demográfica ha cambiado y vemos que, en una proyección a 2030, el grupo más numeroso será el de hombres y mujeres entre 50 y 54 años, apreciando que por debajo de estas edades no existe población suficiente para sostener la actividad económica, lo que llevará **a apostar por esa generación, muy experta y preparada para que continúen las carreras laborales y se realicen funciones de mentorización**, ya que, actualmente, existen empresas donde se citan cuatro generaciones diferentes entre sus empleados, con características propias que requieren personalizar y adaptar modelos en procesos de **“design thinking”** que **incluyen actuaciones de diseño e innovación**, con convergencias y divergencias, **la analítica de datos**, como herramienta fundamental actual, y finalmente el denominado **“storytelling”** basado en la capacidad de contar experiencias y propósitos.

Un experto en Recursos Humanos mencionaba la expresión “larga vida al corto plazo” y abundaba aseverando que “el largo plazo ha muerto”. Los **planes de carrera identifican** ahora el **talento para estancias y desempeños** no superiores a tres años en una misma empresa y con un recorrido transversal y horizontal, **obviando el tradicional modelo vertical**. Optimizando al empleado, se trata de **obtener un nivel de desempeño más brillante** en un periodo de estancia más corto. Igualmente, algunos estudios indican que **una persona puede desempeñar más de diez posiciones en su carrera laboral en el futuro**, lo cual no quiere decir que cambie diez veces de trabajo, ya que en empresas de grandes dimensiones existen proyectos diferentes que pueden convertirse en extensiones de carreras laborales, donde se suceda ese número de experiencias, por lo tanto, **reflexión, anticipación y adaptación pueden ser las tres claves que decidan el futuro de cada persona**.

Para finalizar, hay que volver a resaltar que, en el **proceso de adaptación**, es evidente que la **“formación”** sigue siendo la palabra fundamental. **Capacitar a las personas, reciclarlas, volver a actualizar el talento en un proceso de cambios permanente**, como pretende el Centro de Estudios AGERS (CEA), hará que conocidos slogans como “Just do it” o “Impossible is nothing” hagan realidad los objetivos que se persiguen con la pasión necesaria, **bien sea la de un joven sobradamente preparado, o la de un “silver” listo para un nuevo destino por la experiencia acumulada**.