

## El proceso de transformación de las organizaciones: Un camino largo y apasionante

### Redacción de Capital Humano

Capital Humano, Nº 347, Sección Tendencias / Artículos, Noviembre 2019, Wolters Kluwer España

La inmensa mayoría de las grandes organizaciones están inmersas en procesos de transformación que, por supuesto, están afectando a los perfiles de sus empleados actuales y futuros. La lucha por el talento cualificado ahora pasa a ser una lucha por el talento dinámico porque lo que hoy hace falta seguramente habrá cambiado dentro de unos años. ¿Es posible fichar hoy perfiles que sean capaces de adaptarse? ¿Podemos ofrecer proyectos retadores que irán evolucionando? People First Consulting y Capital Humano reunieron a un grupo de directivos de empresas españolas que expusieron la relación entre la gestión del talento y la transformación de las organizaciones.



**De pie**, de izda. a dcha.: Patricia Álvarez; Directora Área Gest del Talento y Selección de CORREOS; David Guzmán, Director Corporativo de HR Business Partner en GLOBALIA; Enrique Saucó, Socio Director de People First Consulting; Gerardo Lara, Director de Innovación y Desarrollo de RR.HH. de Sacyr; Blanca Sánchez, Socia Directora de People First Consulting; Mercedes Climent; Directora de RR.HH. de Santander Back Office Global Markets; Rogelio Carrera Iglesias, Director de Estrategia y Transformación Cultural en BANKIA; y Pablo Collado, Socio Director de People First Consulting.

**Sentados**, de izda. a dcha.: Alberto Serrano, Director de Desarrollo y Organización de Recursos Humanos en COFARES; Mar Garre, Directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa; José Antonio Carazo, Capital Humano, Antonio Peñalver, Socio Director y Coach Ejecutivo de People First Consulting; Joaquín Guijarro, Director Corporativo de Talento, Desarrollo y Cultura en CODERE y Roberto Prada, Gerente de Aprendizaje y Talento de Telefónica de España.

¿Qué entendemos por talento? ¿Qué tipo de talento necesitamos? ¿Coinciden los valores de las nuevas generaciones con los que tienen las empresas? ¿Cómo se puede atraer y, luego, mantener el talento que se necesita en la organización en los procesos de transformación? Todos esos aspectos que se están viviendo son una oportunidad para debatir y chequear cómo está afrontando cada empresa este reto, cuáles son los denominadores comunes y qué iniciativas se pueden extrapolar a otros.

Para conocer las iniciativas que están poniendo en marcha las empresas para sacar todo el partido a la gestión del talento People First Consulting y Capital Humano celebraron un debate con directivos de algunas de las compañías españolas más representativas. Participaron en este debate: Patricia Álvarez; Directora Área Gestión del Talento y Selección de Correos; David Guzmán, Director Corporativo de HR Business Partner en Globalia; Enrique Saucó, Socio Director de People First Consulting; Mercedes de la Rosa, Redactora Jefe de Capital Humano; Gerardo Lara, Director de Innovación y Desarrollo de RR.HH. de Sacyr; Blanca Sánchez, Socia Directora de People First Consulting; Mercedes Climent; Directora de RR.HH. de Santander Back Office Global Markets; Rogelio Carrera Iglesias, Director de Estrategia y Transformación Cultural en Bankia; Pablo Collado, Socio Director

de People First Consulting; Alberto Serrano, Director de Desarrollo y Organización de Recursos Humanos en Cofares; Mar Garre, Directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa; Antonio Peñalver, Socio Director y Coach Ejecutivo de People First Consulting; Joaquín Guijarro, Director Corporativo de Talento, Desarrollo y Cultura en Codere; y Roberto Prada, Gerente de Aprendizaje y Talento de Telefónica de España. José Antonio Carazo, Director de Capital Humano, moderó de la reunión.

## EL DILEMA DEL TALENTO



**Antonio Peñalver, Socio Director de People First Consulting**, comenzó asegurando que estamos en un entorno de cambio permanente. «Todas las organizaciones estáis con cambios y transformaciones continuas y eso hace que las organizaciones sean mucho más volátiles, que los paradigmas de gestión de personas cambien, gente que dependía de ti ahora ya no dependa, que trabaje en remoto, hay mezcla intergeneracional, cambios culturales... Todo esto lo estamos viviendo todas las organizaciones y de forma constante», dijo, añadiendo: «Uno de los aspectos que puede resultar manido, pero es fundamental, es el tema de la gestión del talento entendiendo por gestión la captación, su desarrollo y su retención y todas las dificultades que tenemos para captar determinado tipo de talento». También comentó que otro problema está en integrar las distintas generaciones que conviven con valores distintos —«y probablemente distintos a los que tiene nuestra organización»—.



**Mercedes Climent, Directora de RR.HH. de Santander Back Office Global Markets**, comentó la paradoja de hablar hoy día de la generación millennial. «Yo, en mi época, también era millennial y quería lo mismo que quiere ahora la gente joven cuando se incorpora al trabajo. Lo que ocurre es que te incorporabas en empresas más cerradas y no les preocupaba tanto cómo me podía sentir dentro de la empresa, al margen de la educación que recibías en casa: "tú a trabajar, pórtate bien y haz lo que digan". Ahora esos mismos deseos que tenía yo cuando me incorporé a trabajar son los que tiene la gente más joven», dijo. En su opinión, «toda nuestra labor sigue siendo la misma, pero nos tenemos que adaptar a eso que queremos cambiar y no nos tiene que resultar difícil porque en algún momento también lo hemos sentido. Comprendemos que existe esa necesidad».

Sobre el tema de la expresión «Recursos Humanos» dijo que no le gusta pero que no encuentra una más adecuada para lo que hace. «Me gusta hablar de *customizar* a los empleados. Es cierto que en el entorno financiero tenemos diversidad generacional muy marcada, pero eso si lo gestionas bien enriquece muchísimo al que se incorpora nuevo y al que está que les vuelves a revitalizar un poco y les das su importancia dentro de la formación de la gente nueva. De alguna forma vuelven a tener la ilusión de tener una cosa más que hacer en su día a día. Y sobre el talento entiendo que un buen desempeño no es talento. Para encontrar el talento, retenerlo, captarlo... hay que buscar un poquito más allá de las capacidades que tenga una persona para trabajar de manera más eficiente».



**David Guzmán, Director Corporativo de HR Business Partner en Globalia**, fue contundente al afirmar que «la definición de puestos ha muerto». A su juicio, podemos adornarlo como queramos, pero la realidad es que el 90 por ciento de las empresas españolas se encuentran en un proceso de transformación y no pueden llegar a resultados diferentes haciendo exactamente lo mismo de siempre. «La clave es reflexionar», aseguró. «Todos tenemos los mapas de puestos con las famosas cajas porque pone orden a estructuras como la de Globalia, que son enormes, y que hasta hace poco no podíamos ni contar a las personas. Pero en un entorno volátil donde vas a tener varios jefes la realidad es que el entorno es tan cambiante que al final tienes equipos cruzados, con dependencias funcionales, con dependencias jerárquicas... Creo que la clave está ahí, en cómo ponemos al talento, o lo que entendemos por talento, a trabajar en la organización.

Guzmán también aludió a que el sector del turismo cambia cada año. «El año pasado salíamos de un año fantástico y en menos de un mes todo el mundo hablaba de un año catastrófico para el siguiente. Si el talento interno no lo entiende es complicado. ¿Qué ocurre cuando hacemos esto? Que mi descripción de puesto dice una cosa y tienes que hacer otra. Eso nos lleva a que cuando al principio hacemos una definición del puesto despertamos unas expectativas al empleado que a los tres días pueden cambiar», concluyó.



**Joaquín Guijarro, Director Corporativo de Talento, Desarrollo y Cultura en Codere**, habló sobre las nuevas necesidades de las empresas. «En este mundo cambiante y de transformación real no podemos seguir haciendo lo mismo. Los cambios hay que afrontarlos a través de proyectos que van más allá del trabajo estable y permanente, que tradicionalmente aparecía en la descripción de puesto. Por eso se configura una necesaria reorganización para afrontar esos cambios». En Codere, la transformación se vehicula a través de un profundo cambio cultural: «Hemos definido el marco en el que queremos estar, nuestro propósito como empresa. Al final la definición o la visión de talento será igual que la de todos pero con unos principios específicos a partir de los cuales se construirá nuestra política de *employer branding*. Para mí el paraguas más importante es la cultura», explicó.



**Mar Garre**, Directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa, afirmó que «estamos en un momento fascinante de cambio en el que los equipos de Personas y Comunicación Interna cobran una importancia estratégica dentro de la compañía, ya que son los responsables de la cultura y las personas, los verdaderos motores del cambio.

En el entorno actual, en que todo cambia y avanza a toda velocidad, es imprescindible que la cultura interna permita la agilidad y la flexibilidad. Esto no es algo que surja de un día para otro, ya que no se trata simplemente de implantar herramientas o metodologías ágiles, sino de que toda la organización funcione de esta manera, coherentemente orientada a fomentar estas competencias y actitudes.

Muchas veces estas necesidades se ven encorsetadas en estructuras organizativas muy rígidas, que encierran a las personas en cajas de las que les resulta difícil salir. Nuestra estructura es enormemente plana (no hay más de cuatro personas entre el CEO y cualquier empleado de la compañía), lo que facilita la toma de decisiones y su puesta en marcha con gran inmediatez, sin necesidad de pasar por varios niveles de responsabilidad y aprobación.

Por otro lado, para nosotros los cargos jerárquicos no son lo importante y, de hecho, no figuran en ningún sitio, sino que lo importante es que cada persona conozca su misión y sus objetivos, qué se espera de ella y con qué medios y equipo cuenta. La principal ventaja de esto es que fomenta la movilidad y el crecimiento profesional en horizontal, ya que las personas se mueven y cambian de puesto atraídas por el proyecto y por el aprendizaje, y no por crecer verticalmente en un escalafón jerárquico.

Otro aspecto que contribuye a esta cultura es un sistema retributivo ligado a objetivos e incentivos trimestrales, en el que se definen las prioridades para los próximos tres meses, alineando a todas las personas hacia su consecución. Esto imprime un ritmo muy ágil en la compañía y, por otro lado, permite ir corrigiendo con mucha flexibilidad las desviaciones que puedan ir surgiendo a lo largo del año.



**Patricia Álvarez, Directora del Área de Gestión del Talento y Selección de Correos**, comentó que la diversidad generacional está afectando mucho a su organización porque la edad media de la organización es bastante elevada, por lo que ven la necesidad de incorporar nuevas generaciones. «Es verdad que cada vez estamos incorporando más jóvenes talentos y en ese sentido el esfuerzo que hemos hecho en mejorar la cooperación entre unos colectivos y otros. Esto ha sido muy bien acogido dentro de la compañía. Se ha utilizado el *mentoring* cruzado para que se comparta la cultura, lo que ha ayudado a conocer la organización. Ha surgido mucho interés por lo que los podemos transmitir y enriquecernos todos», justificó.

«Es verdad que pasamos de Departamentos de RR.HH. a Departamentos de Personas pero la clave es qué actitud estamos teniendo nosotros frente a lo que luego les pedimos a los empleados»

Sobre los procesos de transformación, Patricia Álvarez puso el foco en cómo se están transformando los departamentos de personas. «Es verdad que pasamos de Departamentos de RR.HH. a Departamentos de Personas pero la clave es qué actitud estamos teniendo nosotros frente a lo que luego les pedimos a los empleados. En mi organización teníamos una actitud reactiva. En ese entorno tan cambiante nosotros hemos cambiado mucho. Hay una actitud más proactiva de apertura, de estar al servicio del cliente interno, de estar al servicio del empleado que es la visión que nos faltaba y que ha sido un hito importante en esa transformación cultural que estamos haciendo desde los

Departamentos de Personas», argumentó.

Por último, en cuando al concepto de talento explicó que Correos va un paso más allá. «Para nosotros es muy importante el compromiso con la organización. El hecho de "vestir la camiseta" es un elemento muy diferenciador porque es un elemento que explica por lo que tenemos que pelear, que en este caso es el talento externo, y que consigamos que cuando se metan en la organización consigamos en poco tiempo ese orgullo de pertenencia que es tan importante para nosotros», puntualizó.

## NUEVOS NEGOCIOS, NUEVA ESTRATEGIAS



Para **Roberto Prada, Gerente de Aprendizaje y Talento de Telefónica de España**, las nuevas formas de trabajos, la diversidad generacional, el compromiso, el desarrollo del talento, etc. todo va encajando en el mismo punto: la cultura. Todo pasa por la transformación cultural de las empresas. Comentó que «en Telefónica vivimos en una transformación permanente, hemos pasado de ser una compañía de conectividad, a ser una compañía tecnológica que ofrece soluciones de cloud, digital workplace, eHealth, hogar inteligente, Big data, televisión, etc. En definitiva, cosas muy distintas que nos han llevado a vivir el cambio de manera constante. Y para afrontar el cambio con garantías de éxito, siempre hemos tenido una premisa clara, poner a las personas en el centro de la organización». También enfatizó que quien desarrolla la tecnología y quien la va a utilizar son personas, por ello, «nuestros profesionales siempre han tenido un papel protagonista en hacer realidad los cambios que necesitamos. Para aflorar todo el talento, impulsamos una cultura que fomenta nuevas formas de hacer y trabajar, que incorpora metodologías ágiles y flexibles, con espacios de trabajo más abiertos y colaborativos, fomentamos un estilo de liderazgo basado en la confianza y apostamos por un aprendizaje y desarrollo continuo».

En cuanto a la diversidad y liderazgo, Prada aseguró que la diversidad no solo se refiere a género o generacional, también requiere desarrollar un estilo de liderazgo inclusivo. «Si queremos contar con todos, debemos generar contextos de confianza y el papel de los gestores de equipos es capital. Un cambio cultural conlleva un cambio en la manera de liderar»



**Alberto Serrano, Director de Desarrollo y Organización de Recursos Humanos en Cofares**, también comentó que su organización está inmersa en un proceso de transformación por el que está pasando de ser una empresa de logística farmacéutica a ser una empresa que presta servicios con un propósito claro de cambio de negocio y de cambio cultural. «Para nosotros el perfil crítico que tenemos que modelar es el de los managers. Recursos Humanos está muy bien pero el que está con las personas día a día son ellos aunque nosotros seamos los que marcamos los procesos. En nuestro modelo tratamos de ver cómo podemos cambiar a ese manager que lleva 25 años en la compañía, que reporta a 7 personas. Trabajamos para que ese manager pueda tener las herramientas necesarias. El Departamento de RR.HH. tiene que estar en la línea para que el área de negocio lo interprete como un partner suyo. Si no consigo eso, ¿cómo conseguir esa transformación cultural?», se preguntó.

La diversidad no solo se refiere a género o generacional, también requiere desarrollar un estilo de liderazgo inclusivo

Sobre el tema de atraer talento la cuestión es fidelizar talento. «No queremos retener a nadie, solo queremos fidelizar», dijo, y comentó: «Tengo la sensación de que hablamos siempre de millennials, de gente superpreparada, pero nosotros somos una empresa de logística y, en un país con una tasa de paro juvenil brutal, nosotros ofrecemos muchos puestos que son oficios y no conseguimos gente porque no tienen la preparación que necesitamos.»

Tenemos también problemas para cubrir puestos comerciales con millennials. Son puestos con un complejo horario y no cuadran con las pretensiones de los millennials», lamentó.



«Ellos tienen otras expectativas, otro esquema de vida, son menos fieles», dijo **Rogelio Carrera Iglesias, Director de Estrategia y Transformación Cultural en Bankia**. Comentó que cuando oye hablar de atraer talento no puede olvidar que la entidad llevaba 7 años con una salida continua de personas. «Este año es el primer año que se han incorporado unas 150 personas al banco, 40 o 50 de ellas del mundo tecnológico. Esos por los que estamos peleando todos. Nuestra realidad ha sido algo distinta hasta ahora, pero ya estamos en esa línea y hoy por hoy ya hemos podido competir con otros para captar talento», argumentó, a la vez que expresó una duda: «Ahora estamos yendo a por este tipo de perfiles que son muy demandados pero dentro de 5 años, cuando su perfil requiera crecer y avanzar hacia otras habilidades y otras capacidades, ¿van a tener cintura?»



**Blanca Sánchez, Socia Directora de People First Consulting**, dijo que «lo que veo cuando dicen que han desaparecido las *Job Descriptions* es que es cierto que unos conocimientos específicos una experiencia específica son necesarios pero lo que ha cogido fuerza es la parte de competencias. Me refiero a cosas como espíritu de superación, capacidad de autoaprendizaje, capacidad para trabajar en equipo... Y respondiendo a si dentro de 5 años serán capaces de adaptarse, si eso que se busca está en su ADN serán capaces de adaptarse».

**Joaquín Guijarro** también coincidió en señalar que en este momento lo que se necesitan son perfiles distintos. «Estamos en un momento de transformación cultural que es la que va a hacer que nos transformemos realmente, con nuevos perfiles, con nuevos líderes que son los que van a gestionar todo el cambio. Al final van a ser los managers los que harán que las personas se queden o se vayan».

**Mercedes Climent** recordó que «en el Santander se cambió la parte de los valores de la empresa por comportamientos, como respeto, cumplo mis promesas, promuevo la colaboración... Y eso se ligó a la evaluación del desempeño poniendo un peso fuerte dentro de la evaluación que medía esos comportamientos en todas las posiciones. Ahora la gente ya lo ha aceptado como una parte de lo que les van a medir a final de año y va a ir ligado con lo que digas cuando ya vas a incorporar a una persona. La mayoría tienen su licenciatura o su grado, pero cada vez miramos menos sus títulos. No sólo queremos perfiles STEM, también necesitamos gente que piense, que se pregunte por qué y para qué se hacen las cosas».

## **GESTIONAR, MEDIR, GESTIONAR**



El caso de Sacyr también guarda similitudes con los anteriores. **Gerardo Lara, Director de Innovación y Desarrollo de RR.HH. de Sacyr**, explicó a grandes rasgos el proceso de transformación de su compañía. Mi empresa se creó en 1986, desde entonces su historia ha estado marcada por grandes hitos que han implicado su gran crecimiento, cambio y transformación. Uno de los cambios más destacables es que tras la crisis acontecida en nuestro País, Sacyr diseñó un plan estratégico basado en la diversificación, el control de riesgos y un crecimiento orgánico. Plan gracias al cual, actualmente somos una multinacional con una cartera de negocios cuyo 71% procede del exterior. Todo lo cual ha implicado un entorno de trabajo y un tipo de proyectos totalmente diferentes. «Desde Sacyr ofrecemos carreras, un profesional empieza a trabajar en Albacete, por ejemplo, pero el siguiente proyecto puede ser en Uruguay, Chile o Colombia... En RR.HH. el reto es fidelizar a ese empleado y hacerle sentir que forma parte del grupo».

«La mayoría tienen su licenciatura o su grado, pero cada vez miramos menos sus títulos. No sólo queremos perfiles STEM, también necesitamos gente que piense, que se pregunte por qué y para qué se hacen las cosas»

Para Lara su política de RR.HH. se basa en los principios de la «economía circular». La economía circular tiene 3 ejes básicos: reducir, reutilizar y reciclar. Hemos puesto en marcha un modelo de gestión de personas que es como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de costes y optimización de recursos, la reutilización del talento y el reciclaje y capacitación de los conocimientos.

Hemos redefinido la política de recursos humanos para fomentar e implantar un modelo en base al cual se cuide, preserve y potencie nuestro principal capital, las personas, que hacen posible nuestro proyecto organizativo, y su talento, en definitiva, su valor durante todo el ciclo de su vida laboral. Y todo

ello en un contexto en el que se potencie el desarrollo continuo y positivo a la vez que se optimizan los recursos existentes y se promueve la eficacia por encima de todo.

En la economía circular no se habla de un producto, se habla de un servicio, con lo cual quitamos el concepto de obsolescencia programada y vamos a cambiar también el concepto con nuestros empleados. Reducimos, quitamos las cargas administrativas para mejorar la eficiencia en todos los procesos. Reutilizamos, el ciclo del empleado empieza antes de que empiece a trabajar con nosotros y le acompañamos hasta los procesos de salida. Hemos cambiado también la política retributiva con planes de previsión para alargar el ciclo del empleado y aportar valor a la sociedad. Y reutilizamos, en el concepto de reciclar como dejar de pensar que se trabaja para un proyecto concreto y que sienta que va a haber más proyectos. «Nosotros nos ocupamos de eso», explicó.

A esto **Patricia Álvarez** añadió que «dando un paso más a ese ciclo de vida estoy de acuerdo en que empieza antes de que la persona empiece a trabajar en nuestras organizaciones y pasa porque hablen de nosotros bien cuando salgan de la compañía. Pero para nosotros en el Departamento de Personas lo que nos resulta muy interesante es medir. Todo el tema de analytics nos da una visión concreta de lo que van viviendo los empleados que es muy importante para recogerlo e ir mejorando. Una de las cosas que nosotros hemos notado es que si nosotros conocemos sus necesidades, sus intereses y sus motivaciones el compromiso mejora muchísimo». A su juicio, el hecho de presentar datos, «de presentar un NPS al negocio», sobre cómo se relacionan determinados elementos de RR.HH. con indicadores de negocio no está abriendo muchísimo las puertas a nivel directivo para que luego ellos sean impulsores de todas las políticas que estamos haciendo los Departamentos de Personas. «Nos miran de otra manera, nos dan una credibilidad totalmente diferente», aseguró.

Para **Mar Garre** contar con datos «nos ayuda a profesionalizar la función, incorporando métricas y modelos que nos permiten optimizar nuestros procesos y aportar cada vez más valor al negocio y a las personas».

En su experiencia, «las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajar nos ayudan a mejorar nuestros procesos de relación con el empleado y, en general, mejorar el servicio que prestamos internamente. En este momento en Línea Directa estamos trabajando en un nuevo concepto del Portal del Empleado, que recoge todo el viaje del empleado, desde que es un candidato, pasando por el proceso de selección, el de *onboarding*, su

experiencia como empleado en todas las facetas (vida saludable, voluntariado, desarrollo profesional, medidas de conciliación, ocio, etc...), hasta la desvinculación. En cada momento del ciclo personal y profesional la persona tiene unas necesidades distintas que queremos cubrir con herramientas digitales y accesibles desde cualquier medio, que nos faciliten una relación mas personalizada, cercana y agil»..

Esto también ayuda a implica a los directivos en acciones que tienen sus métricas. **Rogelio Carrera** reconoce que en su empresa el Comité de Dirección y la alta dirección lo llevan en su variable. «Una parte no menor está condicionada al desarrollo del equipo. Es bueno medir ciertos atributos porque queremos que la gente perciba que están pasando cosas», comentó. Ahora bien, sin quitar la mirada de la cuenta de resultados.

## COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ

Otro aspecto que se destacó en el debate fue el papel de la comunicación. Para **David Guzmán**. «En Globalia, cuando comenzó todo el proceso de transformación, en RR.HH. una parte muy importante fue la Comunicación Interna. Le dimos una vuelta entera a lo que era el Portal del Empleado. La parte de Comunicación Interna la hemos basado en generación de contenido que consuman las nuevas generaciones porque nos estábamos dando cuenta de que por mucho esfuerzo que hacíamos en generar contenido no se consumía. Se dedicaba mucho tiempo a subir información a la web y nadie la leía. La hemos potenciado por informaciones en vídeo», explicó. También Línea Directa ha potenciado este tema. **Mar Garre** expuso que están trabajando cada vez más en microcontenidos. «Manejar una buena comunicación, coherente y bien alineada con el momento y los Valores de la compañía, es fundamental para generar confianza y credibilidad. También en esto estamos viviendo una gran transformación. La mejor forma de llegar a las personas en este momento es con mensajes claros y cortos, con mucha inmediatez, y transmitidos por medios audiovisuales. Los vídeos cortos, los mensajes selfie, las imágenes que generen emoción, casi en tiempo real, son una herramienta muy efectiva» dijo.

«La parte de Comunicación Interna la hemos basado en generación de contenido que consuman las nuevas generaciones porque nos estábamos dando cuenta de que por mucho esfuerzo que hacíamos en generar contenido no se consumía»

Por su parte, **Roberto Prada** reconoció que «una buena parte de la cantera de talento de la compañía se encuentra en los perfiles STEM y eso ahora mismo es un handicap por la elevada demanda de perfiles de ingeniería, programación, TI, matemáticas, etc en el sector. Es importante, además de buscar y atraer el mejor talento, generarlo internamente y desarrollarlo con programas y acciones de reskilling. Otro factor importante a considerar es la escasez de talento técnico femenino. Aunque en las titulaciones universitarias las mujeres representan el 54%, en carreras STEM sólo el 24% y en TI bajan aún más, hasta el 12%. Necesitamos talento femenino técnico, por ello, este año hemos lanzando el programa de becas "Ahora tu" para fomentar la incorporación de mujeres de las disciplinas STEM», informó.

Otra visión del tema la ofreció **Alberto Serrano**. «Siempre que pensamos en atraer talento pensamos en perfiles cualificados. Nosotros tenemos 1.400 operarios de producción. Te vas a zonas como el corredor del Henares y ahí estamos todos los logísticos y ahí sería un problema encontrar un técnico. Además qué podemos ofrecer nosotros a un empleado de producción que está regulado por un sistema de convenio... con este tipo de perfiles nosotros intentamos que las condiciones de trabajo que tenga y el entorno sea amigable y luego permitir que todo técnico que quiera desarrollarse se desarrolle aun sabiendo que en 4 o 5 años se va a ir. Yo lo que busco es un mecanismo que me permita que la curva de aprendizaje del junior sea corta cuando lo necesite para una posición», comentó.

También insistió en asegurar que «en la parte comercial, donde nuestros comerciales por definición son licenciados en Farmacia, lo que sucede es que el perfil sanitario cada vez es menos porque hay menos estudiantes, no tienen vocación comercial, tienen vocación sanitaria. Por otro lado, competimos con la industria farmacéutica siendo nosotros una empresa de logística y los grandes del sector Farma son muchos más competitivos que nosotros. Lo que hemos hecho es montar una escuela comercial para que con 28 puedas ser de los comerciales mejor capacitados y le planteo dos escenarios: promoción vertical o promoción externa, porque le va fichar una farmacéutica grande. He asumido que mi objetivo no es retenerle, sino hacerle empleable».

## TALENTO DISPONIBLE, TALENTO DESEABLE

**Mar Garre** destacó el enorme reto que tenemos en atraer, fidelizar y desarrollar el talento.

A la hora de atraer talento externo nos enfrentamos a la escasez. Nosotros intentamos transmitir cómo somos desde el primer contacto, para que el candidato pueda valorar esos aspectos diferenciales. Intentamos sorprenderle y generarle emociones, pero la clave está en poder ofrecer un proyecto atractivo y retador, con un

ambiente de trabajo estimulante y a la vez divertido, en una compañía en la que se cuida a las personas.

Igual de importante que captar nuevo talento es desarrollar el que hay dentro de la organización. Nuestro modelo de desarrollo profesional fomenta la movilidad interna, de forma que los mas veteranos han desempeñado diferentes funciones y conocen muy bien todos los detalles de la compañía. Esto les hace enormemente valiosos ya que cuentan con unos conocimientos y experiencias imprescindibles. Por eso queremos vivir estos momentos de transformación con estas personas que han formado parte de la compañía, capacitarles y prepararles para abordar juntos los nuevos retos que tenemos por delante.

Realmente el mayor reto está en la incertidumbre y en que no podemos saber ahora los perfiles de talento que vamos a necesitar a medio plazo, por lo que es muy importante desarrollar competencias que permitan aprender y adaptarse rápidamente, como la flexibilidad, inquietud y curiosidad, capacidad para anticiparse, visión, sentirse comfortable en la ambigüedad, valentía hacia los cambios, etc...

Igual de importante que captar nuevo talento es desarrollar el que hay dentro de la organización

Sobre los managers **Rogelio Carrera** aseguró que hay que estar muy pegado a la línea y muy pegado al manager «porque es nuestro socio y es a quien tenemos que ayudar y darle herramientas porque tiene que conseguir motivar. El hecho de conseguir a través de los directivos que el entorno de trabajo, el clima de trabajo, ir a esos modelos de líderes más empáticos, más sociales, más participativos... es fundamental».

**David Guzmán** comentó que «en el entorno VUCA el principal eje es el liderazgo porque al final tienes otros elementos que no puedes controlar y lo poco que podemos hacer en ese ecosistema es generar un liderazgo que tenga engancho con la gente». Y para **Joaquín Guijarro** «al final es un tema de confianza, de engagement con el líder que le dé la tranquilidad y la visión de que esté tranquilo, contamos contigo, eres una persona válida y de confianza. Esa relación entre personas quizá es más importante hoy que lo ha sido nunca».