

Talent Day'16 debate sobre las principales tendencias en Talento, *Branding* e Innovación

Talento, Branding e Innovación llenaron el ambiente del Auditorio Nouvel del Museo Reina Sofia de Madrid en la primera edición de la jornada Talent Day, organizada por Equipos&Talento el pasado 9 de junio. Más de 500 líderes en gestión de personas de las empresas más importantes del país reflexionaron y debatieron sobre las principales tendencias en la gestión del talento. Más de 40 ponentes de renombre nacional e internacional, distribuidos en ocho mesas redondas y dos conferencias, consiguieron que el hashtag oficial #TalentDay16 se convirtiera en Trending Topic nacional. Unos datos que hacen que Talent Day se posicione, desde su nacimiento, como un evento de referencia en el sector.

Con el patrocinio de Astex, Bankinter Consumer Finance, Escuela Europea de Coaching (EEC), Groupe Armonia, MOA BPI Group, Overlap, PeopleMatters, Randstad, UOC Corporate y Workday, más de 500 directivos de Recursos Humanos conocieron las principales tendencias en el ámbito de la transformación digital, el *talent brand* de las empresas, la formación y aprendizaje colaborativo, la innovación disruptiva, los indicadores de negocio emergentes de los recursos humanos o el liderazgo y empoderamiento del empleado.

Un éxito de convocatoria, de participación y de contenido que pone de manifiesto la buena salud del sector y la pasión que despierta la gestión de personas entre la comunidad de profesionales.

“Este éxito es fruto de la generosidad y el talento de todos: del equipo organizador, de los ponentes, *sponsors*, asistentes y twitteros. Su contribución ha sido vital para hacer de Talent Day'16 una jornada inolvidable”, comentó Mónica Gálvez, directora editorial de Equipos&Talento.

Digital rethinking: tecnología y actitud digital

Hoy en día ningún negocio o empresa escapa a la transformación digital, un cambio que también ha impactado en la función de Recursos Humanos que ha visto cómo ha evolucionado su forma de trabajar, seleccionar al talento u organizar la compañía, entre otros aspectos. Sobre este tema versó la primera mesa redonda de la jorna-

da titulada “*Digital Rethinking*” y patrocinada por Workday.

En su intervención, el **cofundador y CEO de ISDI, Nacho de Pinedo**, aseguró que la transformación digital de las compañías hace referencia a “la estrategia de negocio en un mundo digital” y que se trata “de un reto de gestión más que un reto de tecnología”. Por este motivo, más allá de hablar de “talento digital, que mucha gente iden-

El digital rethinking no solo supone la implantación de nuevas tecnologías disruptoras, sino también un cambio de actitud en las personas

tifica con la tecnología, tenemos que hablar de actitudes y competencias en una era digital”. En este sentido, el CEO de ISDI considera que las empresas necesitan perfiles de “traductor”, es decir, “personas que entiendan el negocio y que sepan trasladarlo al nuevo ecosistema digital”. Para ello son básicas, según de Pinedo, la formación y aprendizaje continuo a lo largo de toda la carrera profesional, así como una actitud emprendedora.





Por su parte, **Bernabé Pérez, director de Estrategia y Proyectos en Talento y Cultura de BBVA España**, aseguró que el papel de Recursos Humanos en la transformación que ha experimentado el negocio es “apoyar y acelerar la gestión del cambio”. Precisamente en la digitalización transversal que ha realizado BBVA, el departamento de RRHH ha trabajado en el cambio de cultura corporativa, un cambio de estructuras, nuevas formas de trabajo o una transformación de los estilos directivos, entre otras palancas. “Procedemos de un sector muy jerárquico y debíamos romper las estructuras para hacer una organización más plana y utilizar una metodología de trabajo que permitiera la colaboración y el trabajo transversal”, añadió Bernabé Pérez.

En la misma encrucijada se encuentra Affinity, puesto que la apuesta por el *e-commerce* ha implicado “un cambio organizativo dentro de la compañía y dotar de capacidades digitales tanto a la plantilla como al equipo directivo”, comentó la **directora de Recursos Humanos de Affinity, Teresa Niubó**.

Javier Martín, director de RR HH de Google compartió su opinión acerca de que Recursos Humanos no debe liderar la transformación digital, “esa es una responsabilidad del Comité de Dirección”, dijo. Y añadió que “debemos cambiar de mentalidad, perder el miedo a la tecnología y desaprender algunos de los aspectos que lastran la innovación”.

Sarah Harmon, Head of Talent Solutions de LinkedIn España y Portugal explicó que sólo el 20% de usuarios de LinkedIn están en búsqueda activa de empleo y todo el 80% restante cotillea, se relaciona y aprende. Advirtió a los asistentes y dijo: “¡Cuidado con los job description de los años 50! El candidato quiere ver experiencias, no listas”, y recomendó transmitir a los candidatos qué experiencia van a vivir en nuestra empresa porque el candidato actual busca experiencias y saber qué le ofrece la empresa en la que va a trabajar. En el caso propio de LinkedIn como empresa empleadora, Sarah Harmon explicó que la edad media de su plantilla es de 27 años “y eso te cambia la forma de organizar y comunicar”, concluyó.

“En Telefónica la utilización de una red social corporativa nos ha permitido poner en marcha

una forma diferente de aprendizaje, involucrar a los empleados en la nueva definición del plan estratégico de la compañía y hacerlos mucho más partícipes de todas las decisiones relevantes”, afirmó **Marta de las Casas, directora Global de Talento de Telefónica**.

“El *digital rethinking* no solo supone la implantación de nuevas tecnologías disruptoras, sino también un cambio de actitud en las personas y de ahí la importancia de los departamentos de Gestión de Personas como habilitadores de este cambio”, concluyó **Andrés García Arroyo, Country manager de Workday**.

Talent Brand: empleadores embajadores

“Antes de reclutar el talento nos tenemos que asegurar de que los candidatos quieren venir a trabajar con nosotros y formar parte de nuestro proyecto empresarial”, aseguraba **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters** y responsable de moderar la mesa sobre “Talent Brand”. Y es que hoy en día la creación de una marca como empleador potente se hace indispensable para

compromiso de los profesionales que tenemos dentro de la compañía porque ello tiene claramente beneficios directos en la cuenta de resultados”. En definitiva, “hacemos employer branding no solo para atraer y fidelizar sino también para vender más”, dijo.

“Estoy convencido de que si la gente cree que somos una buena empresa para trabajar, esa idea también va a contribuir a que nos elijan en sus acciones de compra”, puntualizaba **Carlos Olave, director de RRHH para Europa de LG Electronics** para quien, además, “los mejores embajadores de nuestra marca son nuestros propios empleados”. También, explicó que en el employer branding es esencial que los mensajes sean coherentes tanto interna como externamente.

Javier Vidaurreta, director de RRHH de British American Tobacco (BAT), por su parte, explicó: “Queremos ser valorados como el mejor empleador y nuestro objetivo es estar en el top of mind de los empleados cuando buscan en qué compañía quieren trabajar y para ello estamos catalizando la actividad en las distintas platafor-

La creación de una marca como empleador potente se hace indispensable para toda aquella empresa que quiera atraer y fidelizar al mejor talento del mercado

toda aquella empresa que quiera atraer y fidelizar al mejor talento del mercado. “Nos dirigimos a un mercado abierto, a una guerra por el talento en todos los sectores y tenemos que mostrar a los candidatos que somos una de las mejores organizaciones para ellos. Ese es el reto: conformar una estrategia de employer branding extraordinaria y con la ilusión de atraer a los mejores, desarrollarlos en nuestra organización y hacerles crecer para que aporten la máxima contribución y de valor a nuestro negocio”, afirmó la **directora de Atracción y Desarrollo de Talento de Securitas Direct, Olga Lupión**.

Miguel Ángel Aller, director de Personas, Organización y Cultura de Gas Natural Fenosa, apuesta por las estrategias de employer branding para “potenciar y mejorar el orgullo de pertenencia y

mas que existen en el mercado. Hoy todos aquellos conceptos soft que existían hace años se están transformando en un medidor de la función de RRHH”.

Y a la pregunta de un twittero sobre si invertir en estrategias de employer branding era ‘postureo’, el **director de Employer Branding de Banc Sabadell, Emili Pascual**, fue claro y rotundo: “¿Alguien discute la función de marketing a clientes como una función fundamental de la empresa? Entonces, ¿cómo podemos imaginar una empresa sin employer branding? Formamos parte de la marca, aportamos valor al mercado, somos fundamentales en la creación de marca y debemos ir más a foros económicos para explicar el valor que aportamos a nuestras organizaciones”.



Aprendizaje en organizaciones líquidas

Ligar formación al desarrollo del negocio, la creación de comunidades de formadores internos o la apuesta por la inteligencia colectiva son algunos de los retos en materia de formación que se abordaron en la mesa "Aprendizaje", patrocinada por **UOC Corporate** y moderada por Lola Ruano, su responsable de Formación a Empresas Madrid. Precisamente, hablando de los retos, la **directora de Formación de Leroy Merlin, Maria Antonia Gómez**, afirmaba que "la creación de nuevos ecosistemas de aprendizaje hoy empieza a ser una realidad. No solo debemos aprender por las vías tradicionales de formación, que continúan estando, sino también a través de compartir el conocimiento entre todos, incluidos nuestros más de cinco millones de clientes. Esto supone dejar de trabajar internamente por silos para pasar a organizaciones líquidas".

En opinión de **Ramón García Espeleta, gerente de la Plataforma Virtaula, Desarrollo y Formación de RRHH de CaixaBank**, la clave para que un proyecto formativo sea exitoso radica en "tener equipos muy potentes y formados que estén alineados con la estrategia de la entidad, pero también en demostrar que el ROI existe. La gente que tiene una formación y un mayor aprendizaje rinde más y genera mucho más negocio". Pero hablando de métricas, el **gerente de Formación y desarrollo de MSD, Ángel Luis Álva-**

rez, puntualizaba: "Estamos muy acostumbrados a medir lo que enseñamos, pero no a medir lo que aprendemos. A menudo entendemos la formación como el paso final, pero ahora en MSD decimos que el aprendizaje es el principio y por ello es fundamental acompañar de métricas el aprendizaje no solo para saber qué está pasando sino para saber cómo

Ligar formación al desarrollo del negocio, las comunidades de formadores internos o la la inteligencia colectiva son algunos de los retos en materia de aprendizaje

están aprendiendo las personas y cómo puedo adaptar la formación a cada persona en función de sus necesidades y sus preferencias de aprendizaje".

En una de sus intervenciones, el **director de Recursos Humanos de AEGON, Alfonso de San Cristóbal**, fue contundente al afirmar que "hay que olvidarse de la etiqueta de formación y apostar por el aprendizaje. Debemos ser capaces de crear una cultura que tenga tolerancia al error y que se base en proyectos y grupos autogestionados. Este es un enfoque mucho más poderoso de la formación que deberíamos llevar a nuestras organizaciones."

Engagement y Compromiso

Las empresas con empleados comprometidos consiguen más beneficios, más productividad y una mayor satisfacción de sus clientes, pero entre un 10 y un 15% de los trabajadores están desconectados de su puesto de trabajo. Cómo conseguir este compromiso fue la pregunta a la que dio respuesta **Sergio Corbeto, socio fundador de Mindthegap**, en una conferencia patrocinada por **Groupe Armonia** y presentada por **Jorge Peláez, su Business manager**.

Según Corbeto, para tener empleados comprometidos las organizaciones deben crear un relato innovador, original y creíble. "Hay que cocrear con la gente un relato corporativo metafórico, sexy, inclusivo y popular que pueda ser difundido a través de cortometrajes, de posters, de conferencias, de videojuegos... que llegue a los empleados de la misma manera que les llega la información y el conocimiento en sus casas". Además, el estilo de liderazgo debe ser coherente con el momento actual de la compañía. "El líder moderno es como un DJ, es una persona que pone el ritmo y marca los *bits*, pero deja que su equipo se exprese de manera singular. Estos líderes deben marcar el propósito, crear ecosistemas de aprendizajes autodesarrollables y sostenibles, potenciar las relaciones sanas y dotar de autonomía los miembros del equipo", afirmó Corbeto.

Según el socio fundador de Mindthegap, otro aspecto clave que permite aumentar el compromiso de los trabajadores es que los departamentos de RRHH apliquen técnicas de *customer centricity* propias del marketing. "Tenemos que trabajar el *employee journey*, cuidar esos momentos de la verdad y ver cómo aumentamos la satisfacción en cada uno de ellos", comentó. Además, el experto en compromiso y *engagement* apuesta por "gestionar la singularidad y el talento ágil, puesto que estamos en una sociedad líquida".

Finalmente, Sergio Corbeto concluyó su ponencia lanzando un consejo a los directivos de Recursos Humanos presentes: "En los próximos cinco o diez años la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos van a desaparecer porque no tiene sentido que lo más importante de la organización esté concentrado en un departamento. Trabajemos desde ya en esta autodestrucción y lograr que cada manager y cada empleado sienta que es el propietario de su vida y no es un recurso sino que es un humano".

Disruptive Innovation

El profesor de Harvard Business School, Clayton Christensen, popularizó en 1997 el concepto de "innovación disruptiva". En aquel entonces Christensen explicaba que "la innovación disruptiva describe el proceso a través del cual un producto o servicio simple entra en el extremo inferior del mercado y luego escala gradual y constantemente, llegando a ocupar el mercado y desplazando a los competidores establecidos". Precisamente, cómo conseguir que esta innovación disruptiva tenga lugar en el seno de la organización fue el gran tema que se abordó en la mesa "*Disruptive Innovation*", patrocinada por **Bankinter Consumer Finance** y moderada por **Francisco Martínez García, director de Gestión de Personas y Conocimiento del Grupo Bankinter**.



Para fomentar que la innovación disruptiva se cree en el marco de la empresa y evitar que venga desde fuera, **Pere Rosales, fundador y CEO de Inusual**, apuesta por fomentar la imaginación, la creatividad y el trabajo en equipo en la organización. “Prefiero pensar que no somos recursos humanos sino que somos humanos con recursos y estos recursos los usamos para aplicar la creatividad a un problema concreto definido por la organización. Tenemos que desarrollar todos aquellos elementos en la organización que vayan orientados al descubrimiento y a la exploración, en lugar de fomentar únicamente la eficiencia y la perfección”.

Por su parte, el **director de Innovación Disruptiva de Calidad Pascual, Álvaro Bernard**, explicó que “la existencia de procesos rígidos mata la innovación, pero a su vez debe existir un proceso para innovar. Cuando se habla de creatividad todos pensamos en el *out of the box*, pero al final la creatividad hay que aterrizarla para que la empresa pueda generar negocio”. Además, Bernard apuntó otros elementos que pueden frenar la innovación en la empresa como, por ejemplo, la visión a corto plazo, la falta de apoyo de la alta dirección o el miedo al fracaso. “En Estados Unidos se reconoce a la gente que fracasa porque ha arriesgado y ha extraído aprendizajes para hacerlo mejor, en cambio en España el error está estigmatizado. Es un problema muy grave en nuestra cultura”, afirmó Bernard.

Precisamente, con el objetivo de fomentar la innovación en una empresa que tiene 40 centros de I+D en todo el mundo y más de 5.000 patentes, **Antonio Gutiérrez, director de Recursos Humanos de Samsung**, aseguró que el rol de su departamento

debe ser el de facilitador. “A menudo intentamos hacer pirámides cada vez más altas y más sólidas, pero nuestra labor reside precisamente en eliminar las barreras. Las personas que innovan necesitan estar a niveles de interlocución directa porque no sabemos cuándo surgirán las ideas. Nosotros, como facilitadores, tenemos que hacer estos pequeños giros para que el perfil del innovador se sienta cómodo en la organización porque va a ser la única manera en que ellos tengan su ecosistema, se sientan cómodos y contaminen al resto”.

Learning & Performance Ecosystem

Bajo el título “*Learning & Performance Ecosystem*” y patrocinada por **Overlap**, esta mesa abordó este modelo de aprendizaje concebido como una evolución de las universidades o escuelas

El Learning & Performance Ecosystem es un modelo de aprendizaje concebido como una evolución de las universidades o escuelas corporativas

corporativas. Tal y como explicó **Antonio Rubio, director de I+D+i de Overlap**, “el *Learning & Performance Ecosystem* es un entorno físico y virtual cuyo objetivo principal es el aumento de la productividad de una empresa que vincula inteligentemente sus seis componentes principales: la formación estructurada, el *performance support*, la gestión del conocimiento, el acceso a expertos, el

aprendizaje colaborativo y el *talent management*”.

En su intervención, la **directora de Formación y Aprendizaje de Repsol, María Jesús Blasco**, abordó la evolución que en los últimos dos años ha experimentado la universidad corporativa de la compañía. “Dentro de los cambios de paradigma que hemos llevado a cabo uno muy importante ha sido vincular el aprendizaje al ciclo de vida del empleado, de manera que planteamos un aprendizaje diferente para el nuevo profesional que para el senior que lleva años en la compañía. Además, creemos que el aprendizaje se produce a partir de un intercambio de conocimientos y experiencias entre los empleados, ya sea dentro o fuera del aula, y esta filosofía también ha cambiado tanto la forma en la que impartimos la formación como la labor del instructor. Ahora el formador tiene una labor de facilitador que conecta gente, conecta experiencias y hace reflexionar alrededor de las experiencias”.

La mesa también contó con la experiencia de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, la primera de España fundada en el 2000 que 16 años después “ha evolucionado de manera radical”, en palabras de **Teresa Manobens, Corporate Talent Management director de Gas Natural Fenosa**. Los





principales cambios que ha protagonizado la universidad corporativa en los últimos años han sido “la creación de una plataforma virtual que permite el acceso a la universidad en cualquier momento y lugar y, en segundo lugar llegamos a todos los empleados de nuestra cadena de valor”. Pero además, “esta revolución la hemos trabajado desde el ámbito cultural y ahí hay tres semillas muy importantes: implantar una cultura del aprendizaje basada en que el desarrollo es responsabilidad del empleado, en que el aprendizaje en red es bidireccional y, en tercer lugar, desde la filosofía del 70/20/10 estamos fomentando que el aprendizaje no es algo puntual, sino que se produce continuamente en el día a día”, añadió Teresa Manobens.

Ramon Godinez, director de área desarrollo de negocio y ventas de VidaCaixa explicó que crearon una escuela de ventas muy relacionada con los seis componentes principales del Learning & Performance Ecosystem y añadió: “Todos utilizamos el modelo de aprendizaje 70/20/10 (70 aprendizaje en el puesto de trabajo, 20 a partir de las relaciones interpersonales y 10 como formación tradicional en el aula), pero cuando lo aterrizamos a nuestras compañías vemos que tienen desarrollos muy dis-

tintos y sólo funciona cuando tienes gente a la que le apasiona su trabajo.”Y concluyó: “Poder vincular temas de talento, de conocimiento, de autoaprendizaje, de tener referentes y expertos que ayuden y te nutran de las mejores prácticas crea un ecosistema muy importante que nosotros tenemos dividi-

La transformación que están viviendo las empresas se traduce también en cambios organizativos y de estructuras

do en dos partes: una serie de herramientas, por un lado, y la escuela de ventas, por otro”.

Otro de los conceptos clave que surgieron durante el debate es la capacidad de desaprender. En este sentido, **Juan Carlos Santé, Area Manager de LATAM de Menarini**, explicó que, en estos momentos, la compañía farmacéutica está evolucionando de una venta tradicional a una venta consultiva y en esta transformación “el mayor freno que existe es la capacidad de desaprender de las

personas. Tienen que romper totalmente los hábitos y las creencias y, en este sentido, metodologías como el *Learning & Performance Ecosystem* puede ayudar”.

Transformación y cambio

La mesa “Transformación”, patrocinada por **MOA BPI Group** y moderada por su **director general, Juan José Berbel**, abordó las experiencias de transformación en el modelo de negocio de las compañías representadas y en sus áreas de Recursos Humanos.

Según el **director de Recursos Humanos de Altadis, Luís Blas**, la función de Recursos Humanos ha dejado atrás la imagen de policía o controlador para focalizarse en que “el trabajo de gestión de las personas recaiga en los managers”. Por este motivo, “estamos trabajando para optimizar aquellas funciones que aportan menos valor y dedicarnos a acompañar a la organización en todos los procesos de mejora, de transformación o de búsqueda de oportunidades de negocio. Hacemos una función fundamental para el negocio”.

En su intervención, **Pedro Casaño, director de Recursos Humanos de Mondelez**, puso el punto



de controversia al debate al asegurar que: “La función de RRHH, tal y como la conocemos hoy en día, va a desaparecer”. Según Casaño “cada vez es más normal ver equipos dirigidos por el primer directivo de la compañía, que tiene un perfil comercial, mientras que las funciones de soporte, como RRHH, se gestionan desde un centro de servicios compartidos a miles de kilómetros de distancia de tu país. Dentro de este modelo de negocio comercial los managers de la organización son los que tendrán que desarrollar las competencias de gestión de personas”. Para la **directora de Conocimiento de Banco Santander, Berta Merelles**, “lejos de desaparecer, la función de RRHH es cada vez más estratégica. La filosofía que tenemos en Banco Santander se basa en la cocreación y para cocrear son necesarios todo tipo de roles. Creo que el rol de RRHH es el de experto sobre cómo aprenden las personas, cómo se hacen los planes de talento, cómo se identifica ese talento, cómo se desarrolla...”. Por su parte, el **director de Recursos Humanos y Transformación de Telefónica, Fernando Herrera**, aseguró que ante los cambios que se están produciendo en el negocio, la función de RRHH debe “hacer las cosas muy sencillas y ágiles. Tenemos que dejar de ser los controladores de la organización para potenciar el empowerment de la gente y la gestión de equipos”.

Liderazgo colaborativo y generoso

La entrada de las nuevas generaciones al mercado laboral, la cocreación y la colaboración, o las estructuras más planas que están empezando a imperar en las organizaciones obliga también repensar el modelo de liderazgo en la empresa actual. Con el patrocinio de la **Escuela Europea de Coaching (EEC)** y moderada por su **directora ejecutiva, Eva López-Acevedo**, esta mesa abordó como está cambiando la forma de liderar en las compañías.

“Hace 15 o 20 años el conocimiento era el factor diferencial y los líderes eran aquellas personas de la organización que tenían un mayor conocimiento de un tema concreto. En la actualidad el conocimiento está en la red y ha dejado de ser diferencial”, afirmó el **director de Recursos Humanos de Oracle, Alejandro Friebe**. Haciendo referencia a un estudio que apunta que en el 2020 más del 50% de la población activa serán millennials, Friebe aseguró que el líder actual se debe caracterizar por el espíritu colaborativo y la generosidad.

En su intervención, **Carmen Salamero, directora de Recursos Humanos de LVMH Perfumes y Cosméticos**, comentó: “No creo que esté cambiando la definición de liderazgo, sino que hemos estado muchos años focalizados en la gestión de personas y proyectos más que empujar a la gente a sacar lo mejor de ellos y a que tengan motivaciones”.

A la hora de hablar de liderazgo, la **directora Recursos Humanos de Makro, Pilar Oncins**, fue generosa al compartir con el auditorio su experiencia: “Creía que para ser un buen líder y valorada en la gran empresa debía intentar ser perfecta en todo y no mostrar mis debilidades pero hace dos años pasé por una experiencia personal muy dura y complicada que me llevó a tener



que pedir ayuda a mi equipo, a que a veces se me olvidaran cosas, a tener que decirles que les necesitaba... En ese momento, yo creía que me estaba mostrando vulnerable ante mi equipo y que estaba dirigiendo un departamento que no podía dirigir, pero hace un año mi equipo me hizo el mayor regalo posible al decirme: ‘Pilar siempre has sido muy simpática y agradable,

Las nuevas generaciones, la colaboración o las estructuras más planas obligan a repensar el modelo de liderazgo

pero tu nivel de autoexigencia era tan grande que no podíamos seguirte’. Ahora he cambiado y he aprendido que tenemos que romper el miedo que tienen las personas. Yo tenía miedo a no ser perfecta, miedo a no merecerme el puesto, y lo que me demostró mi equipo es que no creaba el espacio para que los demás pudiesen crecer”.

El **director de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos de Sacyr, Gerardo Lara**, fue el directivo que se mostró más crítico con el liderazgo que impera en las organizaciones. En opinión de Gerardo Lara, en la actualidad existe un problema generacional al hablar de liderazgo puesto que “los procesos y la cultura de las empresas han cambiado, pero los líderes son los mismos del pasado”. No obstante, el directivo de Sacyr opina que si la compañía apuesta por palancas como contri-

buir a la mejora de la sociedad, la competitividad o el bienestar de los empleados conseguirá tener un marco organizativo en el que los actuales líderes puedan gestionar bien a sus equipos. “Debemos apostar por generar proyectos más innovadores y más flexibles, generar un entorno laboral donde todos queramos trabajar y donde la actividad de la persona sea trascendente. Tenemos que pasar del liderazgo individual al liderazgo organizativo”, concluyó.

Employee centricity

El concepto de Employee centricity y los KPI más valorados como factor de atracción de los empleadores centraron la mesa moderada por Equipos&Talent y patrocinada por **Randstad**. La mesa partía del estudio anual de employer branding de Randstad que concluye que salario, seguridad laboral y buen clima laboral se mantienen como los tres principales factores a la hora de valorar una empresa como un buen lugar en el que trabajar. Sin embargo, “los profesionales con formación universitaria también destacan otros factores como la gestión empresarial, la conciliación entre vida personal y vida laboral, y el contenido del trabajo a la hora de elegir al empleador”, puntualizaba **Mónica Gálvez, directora editorial de Equipos&Talent**. A la vista de estos resultados, la **directora nacional de Grandes Cuentas de Randstad España, Marta Valer**, afirmó que “a veces se produce un desajuste entre lo que ofrecemos las empresas y lo que las personas desean conseguir. Ahí es donde tenemos realmente que trabajar en nuestra propuesta de valor”.



Precisamente en la elaboración de la propuesta de valor al empleado, las empresas trabajan para posicionarse en el mejor lugar de su sector a la hora de atraer talento. Es por ello que Iberdrola se centra en aspectos como la seguridad, la carrera profesional y los beneficios sociales. “Además de ser la primera empresa del Ibex35 en te-

Salario, seguridad laboral y buen clima laboral son los tres principales factores a la hora de valorar una empresa como un buen lugar en el que trabajar

ner jornada continuada, tenemos un catálogo de 72 medidas de apoyos sociales que incluyen horarios flexibles, una escuela de padres, campamentos de verano para los hijos de los empleados, los días sin cole, además de los aspectos económicos o de desarrollo profesional”, afirmó **Isidoro José Torres, director de Reclutamiento y Selección de Iberdrola**.

Pero a la hora de crear orgullo de pertenencia también puede ayudar la propia naturaleza del negocio. En este sentido, se posiciona Lilly cuya misión y negocio se centra en “el desarrollo de pro-

ductos farmacéuticos para mejorar la vida de las personas a nivel global. El proyecto en sí es muy interesante –afirmó la **gerente de Reclutamiento y Selección de Lilly, Laura Podo**–, pero además un elemento fundamental son las posibilidades reales de desarrollo de carrera que ofrece la compañía a través de una formación sólida, de involucrar a la gente en proyectos y experiencias a nivel nacional e internacional, y de ofrecer la posibilidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad”.

En el caso de Banco Santander, Berta Merelles, su directora de Conocimiento y Desarrollo del Centro Corporativo, explicó que en la entidad llevan a cabo medidas de reconocimiento y diversidad para transformar la organización de un modelo más jerárquico a otro más horizontal. “En el Santander -dijo- los propios empleados pueden presentar candidaturas de buenas prácticas de otros empleados para ser reconocidos y gozar de cierta visibilidad en la organización”.

En la conformación de la imagen como empleador de una empresa también juegan un papel muy importante los propios trabajadores. Conscientes de ello, Accenture ha desarrollado Talent Hunter, un programa que se centra en el concepto de embajador en el momento del recruiting. “Nuestros trabajadores son muy activos en redes sociales, en universidades y en foros porque son los que mejor pueden contar los proyectos innovadores que hacemos y atraen y en-

ganchan a los nuevos profesionales. Todos los profesionales de Accenture somos embajadores de marca a la hora de atraer y retener al talento”, explicó **María José Sobrinos, directora de Recursos Humanos de Accenture**.

Living in change

En el cambio continuo y permanente en el que están inmersas las organizaciones, cada vez es más necesario contar con profesionales capaces de gestionar la incertidumbre. Precisamente este fue el tema del segundo talk que puso el broche final a Talent Day 16. La conferencia, patrocinada por **Astex** y presentada por su director David Warner, fue a cargo de **Isra García, fundador del Stand Out Program y digital advisor de Raptor Marketing**.

“La economía disruptiva ha provocado que todo aquello que parecía seguro y a salvo desaparezca”, por ello, según Isra García, ahora nos encontramos delante de una hoja en blanco dónde cada uno puede decidir qué hacer y cómo hacerlo. “Vivimos en el cambio, vivimos en la disrupción, ha habido un cambio brusco que ha alterado todo el sistema y este cambio ha afectado a los negocios, pero también a las formas de trabajar”. Según Isra García este nuevo paradigma se caracteriza porque “ya no importa cuántas horas trabaje una persona sino el trabajo importante que es capaz de realizar”, hay que olvidar los horarios y centrarse en las necesidades de los clientes, hay que invertir tiempo en “cautivar a tu gente” y ahora “una idea no es buena o mala hasta que no impacta al mercado”.

Para gestionar la incertidumbre que provoca esta nueva situación, entre los consejos que ofrece García destaca ser positivo puesto que el cambio significa “esto va a traer algo más bueno todavía, aunque no será un paseo por las nubes, probablemente”. Además, apuesta por aceptar nuestras debilidades, no intentar controlarlo todo puesto que “controlar personas es imposible, pero sí es posible controlarte a ti mismo” y “rodearte de un equipo de agentes del cambio que vean lo que tú no ves” ■

