

MANAGEMENT & RRHH

Talento: el recurso más buscado

Qué habilidades buscan las empresas y qué deben hacer los profesionales para ser atractivos en un mercado laboral tan globalizado.



TALENTO: EL RECURSO MÁS BUSCADO

Cómo se preparan las empresas para formar sus *staff* pensando en el futuro, qué habilidades son las que más buscan y qué deben hacer los profesionales para ser atractivos en un mercado laboral tan globalizado. Las *skills* blandas, las más valoradas.

POR MARYSOL ANTÓN



VIENE DE TAPA

En cinco años habrá nuevos trabajos que aún no conocemos y, al mismo tiempo, se sabe que se perderán puestos que hoy se consideran "básicos". En un mercado con tal dinamismo y con una gran impronta de la tecnología en todos los sectores, las habilidades blandas ganan protagonismo, siendo las más valoradas por los líderes actuales. En tanto, los conocimientos técnicos siguen siendo buscados, aunque las empresas advierten que prefieren entrenar a sus colaboradores en estas áreas y contratar a quienes demuestran facilidades para la comunicación, el aprendizaje continuo (*learnability*) y la innovación.

"En el contexto actual, ya no está la máquina al servicio del hombre, sino que se da una interconectividad. Entonces, los procesos se transforman: todo es *online*, se trabaja a distancia; hay que adaptarse porque cambia el foco del talento. Las habilidades blandas son necesarias y estratégicas", asegura Juan Galo Martínez Nigro, socio de HR de Auren.

¿Cuáles son estas habilidades tan buscadas hoy? "La innovación marca el camino. Primero, se les pide a los talentos que aprendan permanentemente, que también puedan desaprender (deben romper para generar cambios), que fomenten ambientes de trabajos diversos e inclusivos. Deben ser ágiles, todo es en velocidad y, en ese ritmo, deben aprender de los errores y fracasos, ya no va ser perfeccionistas. En este sentido, los de la generación Z tienen menos miedo, asumen los riesgos", explica Alejandra Ferraro, directora de Recursos Humanos de Accenture para toda la región.

"Uno de los talentos que se pide es que tengan la capacidad de resolver problemas, especialmente los grandes, que sean capaces de descomponerlos en varios más chicos", suma Gustavo Fusoni, principal de Bain & Company. "Otra habilidad muy importante es la agilidad en la toma de decisiones en tiempos más acelerados. Además, tener un *mindset* digital, que no solo implica la incorporación y uso de tecnologías y tendencias, sino que también conlleva una modalidad de trabajo colaborativa y transversal", suma Natalia Ruiz, directora de RR. HH. y Cultura en BNP Paribas Cardiff Argentina.

Cuestión de ablandarse

Entre las cualidades que hoy anhelan las compañías, también figuran las *skills* de comunicación, relaciones interpersonales, flexibilidad y empatía. "Vemos que escasean, pero se pueden desarrollar y entrenar. Las generaciones más jóvenes están muy enfocadas en lo técnico, y por eso cuesta más encontrar estas aptitudes", aclara Maximiliano Schellhas, director general de *Staffing* de Randstad Argentina.

En Basf, definieron cinco comportamientos que consideran clave para alcanzar el éxito: "Tener actitud de dueño, viabilizar soluciones y hacer que sucedan; poner el foco en el cliente; tender a la excelencia en la ejecución; ser personas con legado, y comprometerse con el equipo", enumera Silvana Bodereau, gerente *senior* de Recursos Humanos de la compañía en la Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

"Se impone todo lo que tiene que ver con

el manejo de la incertidumbre. Los talentos deben desarrollarse en *cross-función* y *cross-región*, en estructuras con pocas jerarquías y un liderazgo más moderador, una especie de articulador, pues los colaboradores empiezan a trabajar por proyectos puntuales. En este sentido, tu trabajo es todo el tiempo desafiado, ya no existe la estructura de silos", describe Daniel Iriarte, socio fundador de Glue Executive Search.

Nuevas reglas

"Hoy, las variables impulsan un nuevo modelo de negocio, con una volatilidad y una complejidad diferente; hay una aceleración del cambio; y esto impacta en los recursos humanos. Se rompe con la visión a largo plazo clara y estable. Hoy, se coordinan equipos virtualmente, que se arman para un proyecto y se reacomodan para el siguiente, por eso, las capacidades de liderazgo son distintas, se necesitan elementos personales", afirma Edgardo Besimsky, gerente de Gestión de Talentos y Compensaciones de Willis Towers Watson Consultores.

En este sentido, Graciela Vinocur, gerente de Bayton Profesional, considera: "Cambió el estilo de liderazgo. Antes, se esperaba que el ejecutivo tuviera distintas capacidades, que incluyera saber técnico y visión de negocio. Ahora, el saber es mucho más democrático, está distribuido en los distintos estratos de la organización. El líder actual debe saber aprovechar los talentos de los empleados y acá, nuevamente, se ve la importancia de la empatía y las relaciones interpersonales".

Desde lo técnico, compañías IT como Despegar.com reconocen que el sistema educativo no da abasto para generar tantos talentos como demandan. "Los formamos dentro del programa Jóvenes de alto vuelo, donde durante tres meses reciben un entrenamiento para ya sumarse al equipo operativo. Cada año, ingresan más de 100 colaboradores. Pero, además, evaluamos sus actitudes, pues creemos que un buen equipo es el que está integrado por

personas con honestidad y coraje intelectual, que puedan disentir para generar las mejores experiencias o servicios, pensando en el cliente", agrega Gonzalo Bergé, director de HR de la empresa.

"Estamos frente a una clara carencia de perfiles técnicos. Es preciso que se articulen diferentes acciones para interesar y empoderar a los más jóvenes. Desde la educación formal a temprana edad a iniciativas desde el sector privado, el foco debe estar puesto en acercar la tecnología y en el desarrollo de capacidades técnicas aplicadas a la resolución de problemas", advierte Conrado Mader Blanco, director de *People Care* de Wolox. "El mayor desafío es encontrar perfiles analíticos y altamente interrelacionales, que tengan el *mix* entre orientación al resultado, sin perder el foco en las personas", coincide Guadalupe Gonzalez Menichelli, jefa de Empleos de Banco Galicia.

"Necesitamos habilidades de anticipación. Personas que puedan trabajar en lo que les apasiona, innovar en lo suyo, tenemos. Pero, no muchas que estén pensando en las futuras necesidades del mercado. No pensando en lo que se viene, en cómo adaptarse a lo nuevo, sino creando nuevas formas", aclara María Celia Ferrero, responsable del departamento de RR.HH. de NeuralSoft.

"Los millennials son perfiles que ponen sobre la mesa conceptos como el balance vida-profesión, que toman posturas y requieren de transparencia en las decisiones, así como la crítica a los procesos establecidos y valoran espacios de trabajo flexibles y canales de comunicación más ágiles. Lo que sí es difícil de encontrar son conceptos y patrones que en otras generaciones eran más frecuentes: las habilidades de comunicación, mayor empatía, soltura y habilidades para dar *feedback*", dice Juan Carlos Ferraris, *Head of User Experience* de redbee. En este sentido, acota Miguel Alfonso Terlizzi, presidente de Hucap: "La generación Z potencia conceptos que empezaban a vislumbrarse



LOS MÁS JÓVENES

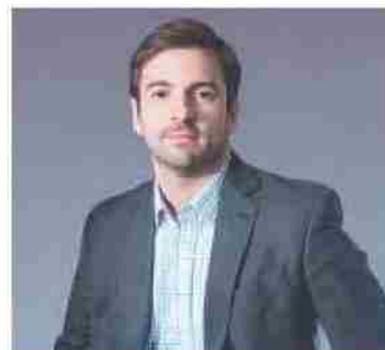
"Las generaciones X e Y se están volcando hacia el perfil de la Z, porque se encuentran en la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, y porque deben actualizarse con las nuevas formas de liderar y hacer las cosas", dice Jorge Habif, director de RR.HH. de La Caja. "Sus representantes son hiperconectados, necesitan la inmediatez. Y los estimulamos a que estén atentos a las necesidades de los otros, porque sabemos que es precisa la conexión", añade Sergio Pivetti, gerente de RR. HH. de Arcos Dorados Argentina.

"Son nacidos y criados con la tecnología y, definitivamente, cambiarán el ambiente laboral", los caracteriza Rubén Belluomo, gerente Comercial de Infor para el Cono Sur. "Tienen sed de aprendizaje y disfrutan cuando ven que una firma ofrece oportunidades para todos, ellos viven de manera real la diversidad y la inclusión", remata Lizbeth Cardona Campos, directora regional de Latam RH de Western Union.



"El desafío es romper con las estructuras de pensamiento homogéneas."

Matiana Behrends, de Grant Thornton Argentina



"Se impone todo lo que tiene que ver con el manejo de la incertidumbre."

Daniel Iriarte, de Glue Executive Search.



“Las generaciones X e Y se están volcando hacia el perfil de la Z.”

Jorge Habif, de La Caja.

en los millennials: la innovación, la responsabilidad social empresaria, el cuidado por el medio ambiente, pero ya no como algo que valoran (tal como era el caso de los millennials) sino como algo que exigen, que no negocian al momento, por ejemplo, de optar entre una u otra propuesta laboral”.

“La cuarta revolución responde a un movimiento que no viene aparejado solo de nuevas tecnologías sino de cambios más profundos, en donde nos empezamos a plantear no tanto el qué, sino el cómo. La fuerza de trabajo que emerge del mercado laboral tiene que acomodarse para dar respuesta a los nuevos formatos de trabajo, en donde serán más que importantes y necesarias la adaptación, flexibilidad y oportunidad de reinventarse constantemente”, opina Alexandra Manera, directora de RR.HH. de Grupo Adecó Argentina & Uruguay.

La mirada empresarial

Según la 12ª Encuesta Global de Escasez de Talento de ManpowerGroup Argentina, el 45% de los empleadores a nivel mundial manifiesta tener dificultades para cubrir posiciones específicas, siendo este el porcentaje más alto desde que se empezó a hacer esta consulta. En la Argentina, el valor se ubica por encima de la me-



“Se ve la importancia que brindan las compañías al análisis de datos.”

María Elena D'Angelo, de Avon.

dia, con un 52% de los contratantes que afirman tener problemas para cubrir puestos, lo cual representa una baja de 7% respecto a la edición anterior del estudio (2016). Sin embargo, el país se ubica entre los 11 que más dificultades tienen en el mundo y sigue liderando el ranking en América, acentuándose más en las pequeñas (57%) y grandes empresas (56%).

“En los países desarrollados, vemos que se les agota la fuerza de trabajo por las pirámides poblacionales invertidas que están teniendo. En cambio, en los que están en vías de desarrollo, las compañías denuncian la falta de capacitación, y la Argentina no escapa a esto”, explica Fernando Podestá, director nacional de Operaciones de la mencionada consultora.

“Las firmas tienen el desafío principal de romper con las estructuras de pensamiento homogéneas y poco flexibles. Abrirse a la diversidad, integrando género, generaciones, culturas diferentes pero, a la vez encontrando una identidad propia en ese camino”, dice Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, al referirse a la conformación de nuevos equipos.

“Las empresas necesitan colaboradores preparados para atender los desafíos ac-

EL RÁNKING DE LOS MÁS BUSCADOS

Según los resultados de la investigación de ManpowerGroup, los puestos más difíciles de cubrir en la Argentina son:

- 1. Trabajadores calificados:** electricistas, soldadores, mecánicos.
- 2. Representantes de ventas:** B2B, B2C, contact centers.
- 4. Técnicos:** controladores de calidad, personal técnico.
- 5. Ingenieros:** químicos, electrónicos, civiles, mecánicos.
- 6. Contabilidad y finanzas:** contadores certificados, auditores, analistas financieros.
- 7. IT:** expertos en ciberseguridad, administradores de red, soporte técnico.
- 8. Profesionales:** gerentes de proyecto, abogados, investigadores.
- 9. Personal de oficina:** asistentes administrativos, asistentes personales, recepcionistas.
- 10. Choferes:** camión, delivery, construcción, transporte público.
- 11. Maestros.**

tuales. La incertidumbre es una característica muy de estos tiempos: pueden sucederse cuestiones económicas en el país, demográficas en la región, medioambientales, variables que afectan lo planificado. Tener las habilidades de tomar decisiones en estos contextos es muy valorado. El ‘pensar fuera de la caja’, viendo oportunidades en cada situación a afrontar. Otras aptitudes muy apreciadas son: liderar y gestionar equipos de trabajo diversos (con gente propia, de otros sectores, de otras empresas, de distintos perfiles), generar *networking*, así como el autoconocimiento, es decir, conectar con nosotros mismos para poner de manifiesto la mejor versión en cada rol que nos toca desempeñar”, sostiene Fernanda Alvarez Apa, del área de *People & Change* de PwC Argentina.

“La fuerza de trabajo es fundamental para la vida activa y protagonista de las empresas y sus marcas, uno de los roles principales es considerar a cada uno de los colaboradores un embajador de marca de nuestra empresa, a partir de allí, mejorar el sentido de pertenencia”, afirma Claudio Messina, gerente de Marketing de Fantoche.

“Hoy, las empresas deben salir a seducir a los talentos, pues ellos eligen dónde quieren trabajar. Este es el mayor desafío, y poder mantenerlos motivados. Es necesario poder ofrecerles capacitaciones atractivas, pues no buscan sólo el salario, sino que se centran en sumar valor agregado, en dar su aporte”, explica Emiliano Galván, VP de Wunderman.

“Una tendencia que se puede ver en el mercado laboral es la importancia que brindan las compañías al análisis de datos y manejo de información que hacen sus talentos. Esto brinda

MEDIDAS A TOMAR

Según Podestá, de ManpowerGroup, hay cuatro acciones que deben tomarse para superar la crisis de talentos que las empresas empiezan a denunciar:

- No esperar al talento ideal: es necesario tomarlos del mercado y formarlos.
- Optimizar los procesos.
- Pedir prestado: incorporar la tendencia a tercerizar tareas o trabajadores freelance.
- Tender puentes: que los empleados se apropien del concepto de empleabilidad y

LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

En el ITBA detectaron cuatro desafíos que los futuros egresados enfrentarán. “Cómo generar infraestructura para una población en crecimiento. Luego, deberán ser cercanos a los contextos sociales y culturales”, advierte Sebastián Mur, director adjunto de la carrera Ingeniería Industrial. Y agrega: “los talentos deberán aprender a desaprender muy rápido, será la manera de entender los cambios. Tendrán que dejar las reglas

Talento: el recurso más buscado

Argentina - El Cronista [Diario] Portada

Tier:1 Circulación: 58000 Audiencia 232000

 P. 1  2288 cm²  14726 cc  4.204.886,50 Peso Argentino  MARYSOL ANTÓN

Ref.: 134409150

puedan moverse dentro de la estructura según su propio plan de carrera.

viejas y tomar o crear nuevas. Además, hoy los retos están vinculados a lo social".

un nuevo universo de posibilidades y soluciones", analiza María Elena D'Angelo, directora de Recursos Humanos de AVON para el Grupo de Mercados Sur.