

# La gestión (y actualización) del talento en la era digital

Sergio Roses

23 de septiembre de 2018

Lo advierte el World Economic Forum en su último paper, “El futuro del Trabajo, competencias top 10”: la humanidad está atravesando la cuarta revolución industrial, una revolución de carácter tecnológico que está alterando nuestras vidas. Es la también llamada revolución digital. La tecnología impacta en los modelos de negocios y, en definitiva, en la forma en que se trabaja en las organizaciones. Por otro lado, el perfil de la fuerza laboral ha cambiado.

Ante ese panorama, las actividades humanas se están reestructurando. Muchas tareas que pueden ser sujetas a procesos de automatización o robotización están siendo redefinidas. Los roles de las personas en las organizaciones, en consecuencia, están cambiando. Por otro lado, los robots aún no pueden replicar las capacidades humanas de percepción y manipulación (cirugía, planeamiento), las de inteligencia creativa (ideas, conceptos, música y teorías) y las de inteligencia social (negociación, persuasión).

¿Qué hacer entonces frente al desafío de gestionar el talento en las organizaciones, en medio de esta transformación digital?

El desafío planteado no es menor. Se esperan competencias más complejas de las personas para hacer frente a un escenario también complejo, que presenta rasgos disruptivos y requiere hacer frente a la ambigüedad, demandando adaptabilidad y nuevas competencias. Según el citado informe, entre 2015 y 2020 se prevé una revalorización de las competencias relacionadas con el pensamiento crítico, la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva.

En otro orden, el pool de talento es más diverso, coexistiendo cinco generaciones en un mundo laboral donde los denominados millennials ya son mayoría. Así los cambios en los requerimientos de la oferta y la demanda de trabajo dan lugar a un nuevo contrato social, de alguna forma implícito: los empleados procuran un crecimiento rápido, ambientes laborales flexibles y atractivos, y un sentido de propósito en el trabajo.

Por otro lado, las empresas no requieren siempre una fuerza laboral a tiempo completo, pero sí necesitan de empleados enfocados y comprometidos a lo largo de la duración de sus proyectos.

Podemos decir así que esta transformación, que afecta tanto a las empresas como a la gente, está reconfigurando la vida y el trabajo. En tal sentido, tanto las empresas como los trabajadores deben adaptarse para sobrevivir y prosperar. ¿Qué pueden hacer, entonces, las organizaciones para transformarse y adaptarse a este nuevo contexto? ¿Existen recetas, fórmulas, caminos posibles para recorrer este escenario del cambio permanente?

En primer término, adquiere importancia la generación de la capacidad organizativa del aprendizaje continuo. En segundo lugar, es necesario fomentar la inteligencia digital en el interior de las organizaciones (y también en la forma en que se relaciona la empresa con sus principales “stakeholders” o “audiencias”), revisando y adecuando políticas, procesos y prácticas. Y, como criterio general, no dejar de trabajar sobre aquellas competencias que requiere el complejo mundo digital, a partir de un mapeo del talento actual y su “readiness”, y de la identificación de necesidades futuras.

Finalmente, resulta esencial la puesta en funcionamiento de un plan de acción que incluya la actualización de las carreras, la formación y recalificación del capital humano a través de programas de capacitación permanentes, y la articulación con los actores institucionales (públicos y privados, en todos los niveles de educación formal y no formal). Estos últimos serán, en definitiva, fundamentales para asegurar la disponibilidad del talento que requerirán las organizaciones del mañana.

Presidente de la Agencia de Desarrollo de Campana y profesor titular de RR.HH de la Universidad del Salvador

Por: Sergio Roses

Copyright 2020 SA LA NACION | Todos los derechos reservados