

Formación, Juventud y Empleo

Gestión del talento

Fundación Bertelsmann

Publicación elaborada por el periódico MAGISTERIO

23 de octubre de 2013

¿Por qué las empresas no encuentran profesionales con las aptitudes adecuadas? Habiendo un elevado número de personas cualificadas, ¿existe un desajuste del talento en España? En este monográfico, representantes de la Educación, las empresas y el tercer sector destacan la necesidad de una

buena gestión del talento tanto en los centros educativos como en las compañías, lo que implica atraer a las personas adecuadas para cada puesto, potenciar sus habilidades, identificar el talento potencial que llevan dentro e involucrarse en su desarrollo y promoción.

José Antonio Marina, filósofo y ensayista

“El talento no es anterior, sino que es fruto de la Educación”

El filósofo y ensayista José Antonio Marina es el responsable del modelo educativo de Educación para el Talento.

Lo primero de todo es definir el talento, un concepto que no siempre utilizamos de la manera adecuada.

Yo defino talento como la inteligencia triunfante. Es decir, es una inteligencia en acto, no es como la que miden los test de inteligencia, que después se pone en práctica o no. Es una inteligencia que elige bien las metas, que busca la información necesaria para conseguirlas, que pone el esfuerzo suficiente para realizarlas y que sabe gestionar las emociones.

¿Y qué es la gestión del talento?

Yo distingo entre generación y gestión del talento. El primero es fruto de la Educación y el segundo aparece una vez que está desarrollado el talento; se puede hacer en el mundo educativo, empresarial, político, social... Lo importante es que el talento no es anterior, sino que es fruto de la Educación. Antes de la Educación solo hay biología, después de la Educación ya tenemos una inteligencia en forma para ponerse a actuar y es entonces cuando entra la gestión del talento, que esta debe utilizarlo de la mejor manera posible, seguir desarrollándolo, crear un entorno que lo estimule en vez de deprimirlo, buscar la ocupación—rol—más importante para que adquiera su máximo éxito, etc.

Así que la Educación genera el talento y forma parte de su gestión posterior.

Exactamente. Esto es importante porque, aunque se oye mucho que hemos entrado en la era del conocimiento, donde hemos entrado es en la era del aprendizaje continuo. La era de los especialistas en aprendizaje porque vamos a tener necesidad todos de estar aprendiendo siempre. Los conocimientos, las técnicas, van muy rápido y quien no sea capaz de estar aprendiendo se va a quedar arrinconado. Esto hace que nosotros, los docentes, vayamos a tener un protagonismo especial.

¿Crees que el sistema educativo español está diseñado para generar y gestionar ese talento?

Yo creo que no. Creo que estamos en un tipo de sistema que es muy pasivo, que genera alumnos muy pasivos y que es demasiado rígido. Por tanto, está limitando las posibilidades de desarrollar el talento de los profesores y, por supuesto, de los alumnos.

¿Cuál es el camino para que esta realidad cambie?

Sabemos cómo hacerlo. En primer lugar hay que crear un ambiente general de aprendizaje en toda la nación. Acaba de aparecer el Informe PISA “de adultos” que nos dice que el nivel de conocimiento de los españoles es muy bajo y que a lo largo de la vida no se ha



vuelto a aprender, mientras que muchas de las cosas que se aprendieron se han olvidado. Si no ponemos en marcha una pasión por el aprendizaje que vaya desde el ama de casa hasta el profesor de universidad; si no ponemos en marcha ese gran dinamismo del aprendizaje, se produce una pobreza educativa en todos los niveles, porque para educar a un niño hace falta

una tribu entera y de ahí se deriva que para educar bien a un niño hace falta una buena tribu. Que todos nos demos cuenta de que somos responsables de la Educación, cada uno en su posición, pero es una tarea de todos. Esto en España no se hace porque no interesa a nadie la Educación. Suena muy fuerte, pero basta ver las encuestas que hace el CIS preguntando a los

españoles y entre sus preocupaciones no está la Educación. Hay que empezar a llamar la atención sobre el riesgo de jugarlo el futuro si no damos importancia a la Educación. Esto va en serio, todas las encuestas relacionan el progreso económico de una nación con la calidad de la enseñanza.

Conocer nuestros talentos y limitaciones forma parte de la receta del éxito.

Claro, exactamente. Es el gigantesco despilfarro que estamos haciendo. Tenemos a muchísimas personas que son verdaderos yacimientos de energía intelectual, de talento, y, sin embargo, no los estamos aprovechando. Podríamos tener un equipo de docentes extraordinarios, pero los estamos maleando, desdeñando, no los estamos empujando. Esa especie de desánimo que les ha entrado a los profesores es porque en el fondo tienen una vocación de excelencia y no los estamos animando a que la realicen. Y todo eso es un gigantesco freno para el desarrollo educativo.

Pero talento no quiere decir élite, ¿todos tenemos talento?

Parece que el gran talento es el mayor inventor, el mayor empresario. No, cada uno encuentra su talento cuando su inteligencia personal triunfa, cuando llega al máximo de sus posibilidades. Entonces, ése es un triunfador, esa persona tiene talento. Un ama de casa puede tener mucho talento, y un guardia municipal y un bombero... De lo que se trata es de que cada una de las personas debe considerar que tiene un talento potencial. Unos llegarán a 100 y otros a 50, pero lo que tienen que hacer es llegar al máximo alcanzable, y la sociedad tiene que ayudarles a que lo alcancen. Hay que volver a repetir que las capacidades con las que cuentan todas las personas sanas son enormes y que, por tanto, debemos valorarlas y cuidarlas.

El talento se desperdicia, pero poco a p

Hay personas en **paro** y muchos empleos sin ser **cubiertos**

La empresa de selección de personal Hays ha hecho público su informe Índice Global de Aptitudes Hays 2013, titulado *El desajuste global de talento*. Con este título poco halagüeño no es de extrañar que una de las conclusiones de este informe sea que el desajuste de talento provoca que miles de vacantes laborales se queden sin cubrir por falta de los profesionales adecuados.

Más de la mitad de las principales economías mundiales –18 de 30– son ejemplo de este desajuste que refleja una realidad muy inquietante: a pesar de las altas cifras que existen a nivel mundial de desempleo, hay puestos de trabajo que se quedan sin ocupar porque el mercado laboral no ofrece los profesionales con las capacidades necesarias para ocuparlos. Una cruel ironía que demuestra incapacidad para gestionar nuestra sociedad a la que no se puede buscar un único responsable. Lo que es evidente es que hacen falta soluciones cuando hay profesionales que se quedan sin trabajar y empresas sin los trabajadores que necesitan.

Ni que decir tiene que España no es ajena a esta dura realidad. El informe habla del caso español y afirma que los culpables son el paro estructural de larga duración y la poca flexibilidad del sistema educativo. Ante estos datos tan negativos, el informe apuesta por la necesidad de que las empresas y gobiernos trabajen juntos para construir un proyecto común que “aborde el desarrollo

por la crisis, como España, “tienen las mismas posibilidades de aportar los empleados con las aptitudes necesarias que las economías más fuertes”. En palabras de Christopher Dottie, director general de Hays, “es muy fácil echar la culpa del desempleo a la crisis global, pero el problema va más allá. La cuestión es saber qué pueden hacer los gobiernos y las empresas para desarrollar proyectos que faciliten el desarrollo del talento y aseguren la prosperidad”. En definitiva, de lo que se trata es de hacer una buena gestión del talento. Una gestión que debe hacerse implicando a todos los miembros de la sociedad.

No todo es tan negro

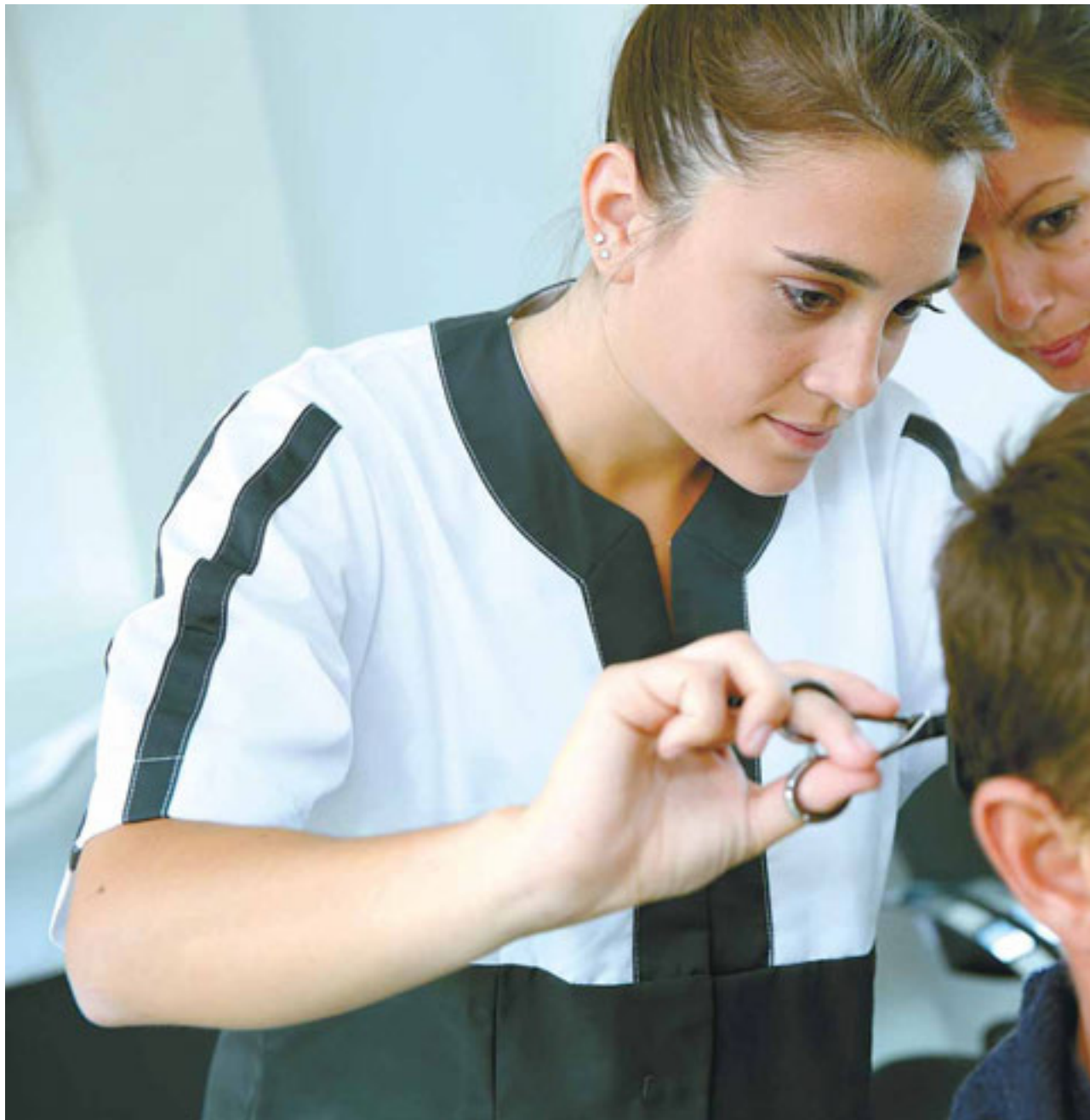
“En España existe una descoordinación importante entre la Educación que se recibe en los centros de formación y la realidad del mercado laboral. Conseguir que los candidatos aporten las aptitudes necesarias es la base para cualquier compañía con éxito y encontrar a la persona adecuada para cada puesto de trabajo puede transformar los negocios, la vida de las personas y hacer que las sociedades se fortalezcan”, afirma Dottie. Afortunadamente no siempre existe esta descoordinación, como demuestra el caso de la joven española Raquel Martínez, que fue medalla de bronce de Peluquería en la competición internacional de Formación Profesional Euroskills. Ahora regenta su propio salón de peluquería, “montar mi propio negocio ha sido un sueño, conseguir la meta que tenía. Para esto es para lo que había estado trabajando mucho, para poder tener mi salón y hacer allí todo lo que he aprendido”. Raquel da mucha importancia a la Educación, “es fundamental una buena formación y practicar lo que aprendes en clase”.

Euroskills, como otras competiciones en las que también ha participado esta joven, es un claro ejemplo de trabajo en equipo de gobiernos y empresas. Juntos ofrecen la posibilidad a los estudiantes de FP de competir en lo que es un concurso de talentos. Este tipo de competiciones no sólo forman, sino que dan posibilidades laborales. A Raquel se la dieron en el pasado, así como un espaldarazo “para saber que puedo conseguir cualquier cosa”, afirma.

Raquel siempre quiso ser peluquera y la “FP me ha preparado para el mercado laboral, por ello animo a todo el mundo a que la estudie. Es lo mejor que hay.”

Ejemplos como Euroskills demuestran que las cosas sí pueden funcionar

de las aptitudes profesionales adecuadas que favorezcan la recuperación y un crecimiento sostenible”. Estas palabras deben entenderse en un contexto que va más allá de la crisis. “La profundidad de la recesión no explica las causas fundamentales del desempleo ni por qué el mercado laboral no proporciona los profesionales con las aptitudes que necesitan las empresas”, afirma el informe, que añade que los países más afectados



En España existe un desfase importante entre la Educación que reciben los alumnos y la realidad del mercado laboral.

A la **empresa** le **interesa** gestionar eficazmente el talento

Las empresas, como pilar fundamental del mercado laboral, desempeñan, o deberían desempeñar, un papel crucial en gestión del talento. Ellas son, o deberían ser, las más interesadas en tener los trabajadores que mejor se adaptan a sus necesidades.

Repsol es un ejemplo de empresa que trabaja en la gestión del talento para que sus resultados sean satisfactorios. Esta gestión la hacen desde una doble dirección: eligiendo a los mejo-

res para cada puesto y formando a sus trabajadores. En relación al primer punto, “para asegurar que se incorpora a los mejores, se llevan a cabo acciones para identificar profesionales. La compañía está presente en foros y ferias de empleo, en desayunos de trabajo con universidades u organizaciones sociales e imparte charlas, conferencias y seminarios en colegios, institutos, universidades y distintas asociaciones”, explican desde Repsol. Este apartado está ligado al de forma-



Repsol ha desarrollado un plan de FP Dual.

oco surgen fuerzas para canalizarlo

Tercer sector

En España es imprescindible hacer un gran pacto por el talento

De acuerdo, los datos están claros. En España no somos unos linces en lo que a gestión del talento se refiere, ¿pero es que nadie está haciendo nada para corregir esta situación?

La respuesta es sí. La organización Transforma Talento, por ejemplo, tiene como meta “iniciar una reflexión profunda en torno a cómo plantear el modelo integral de desarrollo y gestión del talento. Nuestros objetivos son concebir y diseñar este sueño entre todos y dibujar la hoja de ruta para convertirlo en una realidad”, dicen desde la organización. Transforma Talento nació desde la Fundación Everis con la intención de abordar particularmente el sistema educativo, aunque desde Everis son muy conscientes de que para tratar el tema del talento no deben ceñirse exclusivamente a él, ya que “son muchos los temas en los que repercute y que, a su vez, influyen en cómo queremos diseñarlo: ciencia e investigación, innovación, emprendimiento, empresas, entorno socio-político, administraciones públicas”, continúan, y es que “la conexión entre la sociedad y el mercado del talento es también una temática que queremos abordar y tratar como un todo retroalimentado”.

Metida ya en acción, la organización ha presentado el informe *Transforma talento*, que, entre otras muchas cosas, incluye una serie de medidas para conseguir la “transformación hacia la España del talento”. El informe reconoce que “abordar todos los cambios y hacerlo a la vez es una utopía”, por lo que propone “acciones urgentes—que marcarán ver-

daderos puntos de inflexión—y complementarias—muy importantes, pero de segunda prioridad—. El informe distingue también entre las actuaciones que requieren cambios estructurales y sistemáticos y que, por tanto, competen a los poderes públicos, y las dirigidas a la sociedad civil.

En el terreno de los poderes públicos, el informe defiende que hay que “definir una estrategia educativa a largo plazo y crear un modelo transparente y orientado a logros para evaluar y finan-

El desarrollo del talento es posible gracias a todas las personas que hay en la sociedad

ciar la Educación”. A estas actuaciones urgentes se unen otras complementarias que son la creación de una “oficina de transformación educativa, de un mecanismo de estabilidad del presupuesto en Educación y de un plan de incentivos para fomentar el desarrollo multidisciplinar de talentos”, lo que incluye la colaboración entre las partes del sistema de desarrollo de talentos—Primaria, Secundaria, universidad, FP—y de grupos multidisciplinarios—alumnos, familias, empresarios, educadores, políticos, deportistas—.

En el campo de iniciativas que pueden ser promovidas directamente desde la sociedad civil, el informe incluye un “plan para concienciar a la sociedad sobre la importancia de la España de los talentos realizados, un plan de promoción desde los medios de comunicación de las funciones y profesiones claves para el talento, un *action tank*—tanque de acción—multidisciplinar del talento promovido desde la sociedad civil, un repositorio de las mejores prácticas nacionales e internacionales en desarrollo de los talentos y un mapa de evolución y prospección de la demanda en talentos”. Una batería de medidas que parte de la premisa de que “todos tenemos talentos porque el talento es simple y llanamente la habilidad para hacer bien algo”, explica el informe.

El informe concluye en que las reformas relacionadas con el mundo del talento tendrán que ser profundas y estar protagonizadas por distintos actores. Pero “nada de lo que se plantea en este informe perdurará en el tiempo sin un gran pacto por el talento a largo plazo, impulsado por la sociedad civil y consensuado entre los principales partidos políticos”. Transforma Talento es optimista porque defiende que “la transformación del talento ya está ocurriendo. No la han iniciado los gobiernos ni los políticos; la están haciendo miembros de nuestra sociedad civil, la mayoría con nombres poco conocidos”. No hay que olvidar que “el desarrollo de los talentos lo hacemos todos como personas, como padres e hijos, como educadores y educados, como artífices y beneficiarios”.



laboral que se encuentran al acabar los estudios. SHUTTERSTOCK

La empresa

ción porque Repsol también tiene programas de máster, por ejemplo. Sin embargo, la formación no se queda aquí, en los momentos previos a la contratación del trabajador. Repsol “elabora planes de formación y desarrollo individuales para sus trabajadores, ofreciendo oportunidades de crecimiento en todas las áreas del negocio. Planifica y acompaña el progreso de sus carreras profesionales a través de las mejores herramientas del mercado”, dicen desde la compañía.

En definitiva, se trata de medidas para gestionar el talento porque “es un aspecto fundamental para que la compañía asegure el logro de sus objetivos estratégicos”, añaden. Efectivamente, es la propia empresa quien debería mostrar un compromiso con el talento, aunque sólo fuera pensando en su beneficio propio.

Debido a este motivo ‘egoísta’, resulta aún más llamativo que haya compañías que no muestren el más mínimo interés en esta gestión.

Al hablar de gestión del talento y sistema educativo, muchos recurren a la FP Dual como paradigma de gestión del talento por la corrección que supone del desfase existente entre formación y trabajo. En Repsol están de acuerdo con esta óptica. “Hemos tenido experiencias en FP Dual en los complejos industriales de Cartagena y Puertollano. Ahora pretendemos extender esta iniciativa a otras áreas porque tenemos el convencimiento de que la FP Dual puede garantizar la integración de los mejores profesionales, conjugando la formación académica con la más específica aportada por Repsol y alineada con las exigencias actuales de los puestos y de la empresa”, concluyen.



Acto celebrado en la Fundación Everis, responsable de Transforma Talento. FUNDACIÓN EVERIS

Recursos humanos

Elegir el talento adecuado para un puesto de trabajo



A la hora de gestionar el talento es fundamental el contexto empresarial. SHUTTERSTOCK

Dentro de la gestión del talento hay un eslabón que ha comenzado a cobrar fuerza durante las dos últimas décadas: las empresas de recursos humanos y selección de personal. Su papel de intermediario entre los trabajadores potenciales y las empresas contratantes le confiere una responsabilidad profesional ligada íntimamente a la gestión del talento. Porque, ¿se puede considerar a una empresa de estas características como una gestora de talento? “Sí, ya que lo que hace es encontrar eso que le falta a las compañías, sumando las dotes profesionales que les hacen falta para despuntar”, responde Teresa Dávila, consultora senior de Page Personnel.

En opinión de Teresa Dávila, al utilizar el término recurso humano se “cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización”. De ahí que defiende que, de ahora en adelante, se debería utilizar el término “talento humano”. A nivel empresarial, los departamentos de recursos humanos “tienen que ser capaces de detectar los talentos”. Una vez que se han detectado los distintos talentos, el departamento de recursos humanos “debe seguir las carreras for-

mando a sus empleados, dándoles visión global de la compañía y recorrido, preparando un programa de desarrollo atractivo ajustado a sus inquietudes”, añade. Sin embargo, y como se ha dicho, no son sólo las empresas las únicas que tienen responsabilidad en todo lo relacionado con el talento. “La formación y la gestión del talento van de la mano. Tanto es así que una buena formación en el talento es la bomba explosiva para que una compañía despunte y siga creciendo”, poniendo de manifiesto la importante relación que existe entre formación y mundo laboral. Es por esto que todo joven “tiene que formarse en el campo donde quiera especializarse, no dejando de lado los idiomas, siendo muy proactivo y constante con lo que se proponga”, continúa la consultora senior.

Elegir el talento adecuado para un puesto profesional puede considerarse como lo más parecido al secreto del éxito. La parte contratante recibirá a la persona que mejor se ajuste a sus necesidades, mientras que el contratado podrá desarrollar al máximo su talento. Algo que parece obvio, pero, qué duda cabe, dista mucho de ser la realidad y más ahora, en tiempos de crisis. “En España es un punto a mejorar la gestión del talento. En este país hay mucho talento que estamos de-

jando escapar. Gente muy preparada, con muchos idiomas, con mucha experiencia y dejamos que sean otros países los que disfruten y aprovechen este talento”, recuerda Teresa Dávila. Aún así, la misión de una empresa de recursos humanos tiene como fin precisamente que esto no suceda, “lo que hacemos es intentar presentar a los mejores talentos para, de este modo, sacar el mejor rendimiento para la compañía y que estos talentos puedan desarrollarse profesionalmente”, tratando de hacer realidad esa receta para el éxito que favorece a las dos partes: trabajador y empresa.

En cualquier caso, desde Page Personnel hacen hincapié en que a la hora de gestionar el talento es fundamental tener en cuenta el contexto que envuelve al mundo empresarial y al candidato a un puesto de trabajo. Así, “en los nuevos escenarios por los que estamos transitando se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento”, explica Dávila. Tres elementos fundamentales a la hora de gestionar el talento de manera eficaz para que pueda desarrollarse al máximo en todas y cada una de las esferas laborales de la vida humana.

Espacio de debate

Los desafíos a los que se enfrenta la sociedad en la gestión del talento

La Fundación Bertelsmann es la responsable del Foro de Economía Responsable, un ciclo de debates anuales que reúne a expertos de los principales sectores: económico, político, empresarial, educativo y cultural, quienes durante el año 2013 analizan los desafíos a los que se enfrenta la sociedad a través de la optimización de la gestión del talento.

El ministro de Educación, José Ignacio Wert, ha participado este año en el foro, donde relacionó los datos de la Encuesta de Población Activa con la “cruda manifestación de un problema” de gestión del talento en España. Para combatir esta realidad el ministro defendió que la reforma educativa contempla una reducción del abandono escolar temprano y la mejora de los resultados educativos, destacando en este apartado la “alarmante” proporción de estudiantes con buen rendimiento en los informes. Por otro lado, otra de las soluciones que contempla su Ministerio es el refuerzo de la Formación Profesional con una oferta que haga “más atractiva” la formación dual y que permita la posibilidad de elección más temprana de itinerarios. En el terreno universitario, a su vez, el ministro abogó por poner en marcha conexiones más estrechas entre las empresas y las universidades, ya que en España hay un potencial de creatividad “desperdiciado”. Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente del Banco Santander y presidente de la Fundación Príncipe de Asturias, se refirió también en el foro a la relación universidad-empresa, asegurando que el Banco Santander ha vinculado sus iniciativas de res-

Conclusiones de la Fundación Bertelsmann

Las empresas e instituciones que promueven la gestión del talento son conscientes de los beneficios que reporta atraer a las personas más indicadas para las compañías. Los empleados se sienten más valorados y se involucran más, lo que conlleva un mayor rendimiento y una mayor satisfacción de los clientes. El talento, que se genera en la etapa educativa, debe estimularse posteriormente para que dé los mejores frutos. Todas las personas tienen un talento, por eso la sociedad, y en especial los centros educativos y las empresas, debe impulsarles a alcanzar su máximo potencial. Es entonces cuando hablamos de una buena gestión del talento.

ponsabilidad social corporativa al ámbito académico. Una apuesta que les ha permitido colaborar con 1.000 universidades en 20 países, otorgar 200.000 becas y crear el portal Universia, en el que participan más de 14 millones de estudiantes.

El portal Universia promueve el cambio y la innovación con la comunidad universitaria y las empresas. Una visión que permite buscar nuevas actividades en la exploración del potencial de relación entre una y otras. Universia tiene clara la relación entre talento y empleo, y cree que un buen camino para que esta relación sea fructífera es facilitar la búsqueda de primer empleo, de prácticas profesionales a universitarios y de generar nuevas oportunidades laborales.



El ministro Wert participó en el foro. F. BERTELSMANN