



## Gestión de talento: un pilar estratégico en las compañías



Raquel Trasobares (derecha) conversa con Carmen Castro (izquierda).

**RAQUEL TRASOBARES.**  
Directora Gestión del Talento ARAG  
**CARMEN CASTRO,**  
Fundadora y Ceo de Kainova

**¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente los departamentos de RRHH?**

**RAQUEL TRASOBARES (R.T.)-** Los principales desafíos radican en la competencia por el talento, ya que esto impacta directamente en los resultados empresariales. Es crucial adaptar las políticas de atracción, desarrollo y retención de talento a las nuevas expectativas generacionales. Además, la pandemia ha cambiado las prioridades profesionales, lo que hace que retener el talento sea un gran desafío. Para tener éxito, las empresas deben ofrecer un entorno laboral que promueva el bienestar, la felicidad y la flexibilidad para atraer y retener talento.

**CARMEN CASTRO (C.C.)-** Coincido contigo; añadiría que para el éxito empresarial no solo es crucial atraer y retener talento, sino también desarrollarlo de manera efectiva. En este sentido hay que replantear el papel de Recursos Humanos hacia una Gestión de Talento y este área debe convertirse en un pilar estratégico de la compañía, trabajando en estrecha colaboración con el CEO para construir una organización adaptable a los cambios del entorno. Asimismo, es fundamental contar con una estrategia clara

para el desarrollo del talento y alinearla con los objetivos empresariales. El principal desafío es ser estratega y tener una visión clara del rumbo de la organización, utilizando los datos que tenemos para tomar decisiones objetivas y avanzar en la transformación.

**¿Y, cuáles son las claves en esa reestructura?**

**R.T.-** En la actualidad, la diversidad se ha convertido en uno de los principales objetivos estratégicos de las organizaciones para el año 2024. En ARAG, estamos enfocados en este aspecto como parte de nuestra visión a largo plazo. Han quedado atrás los días en que las personas buscaban un empleo estable y un buen salario. Ahora, buscan significado en su trabajo y oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional. Demandan entornos laborales flexibles que les permitan desarrollarse plenamente.

Otra tendencia emergente es el uso del People Analytics, que permite analizar datos para mejorar los procesos de gestión del talento. Sin embargo, es crucial no solo invertir en tecnología, sino también en la capacitación del personal para identificar y abordar los desafíos en la

## EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO



**R.T.-** Desde que me incorporé a ARAG, hace 19 años, hemos ido creando una cultura de liderazgo y desarrollo, acompañando de cerca a nuestros líderes y gerentes. Una de las claves de nuestro éxito ha sido tener la puerta abierta para cualquier consulta. Esto ha fortalecido la confianza y la colaboración entre los equipos y la dirección. La evolución del liderazgo no se logra de la noche a la mañana. Requiere una combinación de pequeños cambios y ajustes continuos.

**C.C.-** Sí, el liderazgo ha evolucionado de un enfoque individual a uno compartido. Esto implica un cambio radical en la mentalidad de los líderes. Los principales desafíos son dos: En primer lugar, requiere una transformación mental para liderar de manera completamente diferente. En segundo lugar, el liderazgo actual necesita estar constantemente tanto dentro como fuera de la organización, explorando nuevas ideas y oportunidades, innovando y siendo flexible. Es complejo hacer esa transformación, pero ahí está el reto del área de talento y por eso es estratégico.



atracción de talento. En este sentido, el bienestar de los empleados está recibiendo una atención cada vez mayor.

**C.C.-** Los cambios generacionales actuales están llevando a una reconsideración en el ámbito del talento. Los trabajadores de hoy buscan sentirse bien en todos los aspectos de su vida, incluido el trabajo, donde desean experimentar la misma satisfacción que en otros ámbitos de su vida. Esta mentalidad nos obliga a repensar nuestros enfoques tradicionales en la gestión del talento. Ya no podemos limitarnos a evaluar el desempeño puramente en términos de productividad y resultados; debemos considerar también el bienestar y la felicidad de las personas en el trabajo. Esto requiere un cambio de mentalidad; una cultura organizativa que fomente el respeto, la confianza, el reconocimiento y un propósito compartido. Además, debemos tener líderes y estructuras de gestión de equipos que estén capacitados para sacar lo mejor de cada individuo y aprovechar la diversidad para enriquecer nuestro trabajo.

### ¿Qué pide la generación joven?

**R.T.-** La generación más joven busca poder expresarse, compartir y participar activamente. Esto se debe a que están acostumbrados desde pequeños a las redes sociales, donde todo se comparte y se debate. Si al ingresar a una organización se les asigna una tarea en la que no pueden participar en la toma de decisiones, no disfrutarán de su trabajo y buscarán oportunidades en otro lugar.

**C.C.-** Los jóvenes aspiran a encontrar organizaciones ági-

les y flexibles. Por eso, es crucial desarrollar una cultura organizativa innovadora que fomente el talento y la innovación. Una cultura que permita que las personas contribuyan desde diversas perspectivas, promoviendo la inteligencia colectiva. En la actualidad, nadie posee todo el conocimiento necesario, por lo que la estructura jerárquica tradicional, donde el líder es el que más sabe, ya no tiene sentido. En su lugar, se necesita una cultura donde la inteligencia colectiva pueda florecer.

### ¿Qué pueden hacer las empresas para dar respuestas?

**R.T.-** Para lograr una estructura organizativa que fomente la colaboración y la innovación, es crucial que el CEO de la compañía promueva este cambio. La transformación del departamento de talento implica tres aspectos clave: el respaldo de la dirección de la empresa, una revisión de las políticas de gestión del talento para adaptarse a los nuevos desafíos y un liderazgo que fomente la participación y el entendimiento del propósito del trabajo. Nuestra empresa se ha enfocado mucho en desarrollar este tipo de liderazgo, y los resultados han sido positivos.

**C.C.-** En organizaciones con perfiles generacionales diversos, es muy importante crear espacios donde todas las generaciones se sientan valoradas y puedan contribuir. Esto se logra fomentando el trabajo por proyectos, donde personas con perfiles diversos puedan colaborar. Es fundamental acompañar en este proceso para que todos se sientan incluidos, promoviendo así un ambiente de apertura y colaboración.