



Jorge Martínez-Arroyo |  
**Presidente de DEC -Asociación para el Desarrollo  
 de Experiencia de Cliente**



# La primera guerra mundial del talento

En los años previos a la Primera Guerra Mundial las principales potencias industriales de la época desencadenaron una carrera armamentística marcada por la innovación en la fuerza militar. Submarinos, aviones y vehículos blindados sustituían a caballos, carros y armas de corto alcance y ejercían el control de las colonias de África, Oriente Medio y Asia, las grandes fuentes de riqueza económica y comercial. Tras el fin de la guerra, cuatro grandes imperios dejaron de existir: el alemán, el ruso, el austrohúngaro y el otomano, y el mapa de Europa y sus fronteras cambiaron completamente.

# E

n nuestros días la transformación digital y la experiencia de cliente han establecido nuevas reglas de juego en la creación y explotación de los modelos de negocio de las empresas. Las barreras entre sectores B2C desaparecen, el cliente es infiel gracias a su mayor poder y

Jorge Martínez-Arroyo

autonomía, y el tamaño de las empresas deja de ser una fortaleza *per se*. Todas las corporaciones quieren instaurar formas de trabajar más eficientes, desarrollar nuevos modelos de innovación sostenibles en el tiempo y entregar una experiencia de cliente diferencial y rentable.

Al igual que ocurrió antes de la Primera Guerra Mundial, las capacidades actuales han quedado obsoletas

por la disrupción tecnológica y todos los sectores y geografías buscan el nuevo talento que les permita mantener su liderazgo. Ahora los conocimientos más demandados son aquellos que ayudan a las organizaciones a reinventarse frente a los específicos de cada industria. Se buscan directivos capaces de explotar las nuevas tecnologías y liderar la transformación digital como palanca de creación

de fuentes de riqueza. Sin embargo, contratar un grupo selecto de “mercenarios” no es suficiente, el problema es mucho más complejo.

En muchos casos las compañías ni siquiera seleccionan correctamente el talento externo e interno que necesitan. Los procesos y personas responsables de estas funciones aún no han sido reciclados y utilizan criterios y herramientas obsoletas que les impide seleccionar el perfil adecuado para liderar el cambio.

La incorporación de “mercenarios” puede traer un soplo de aire

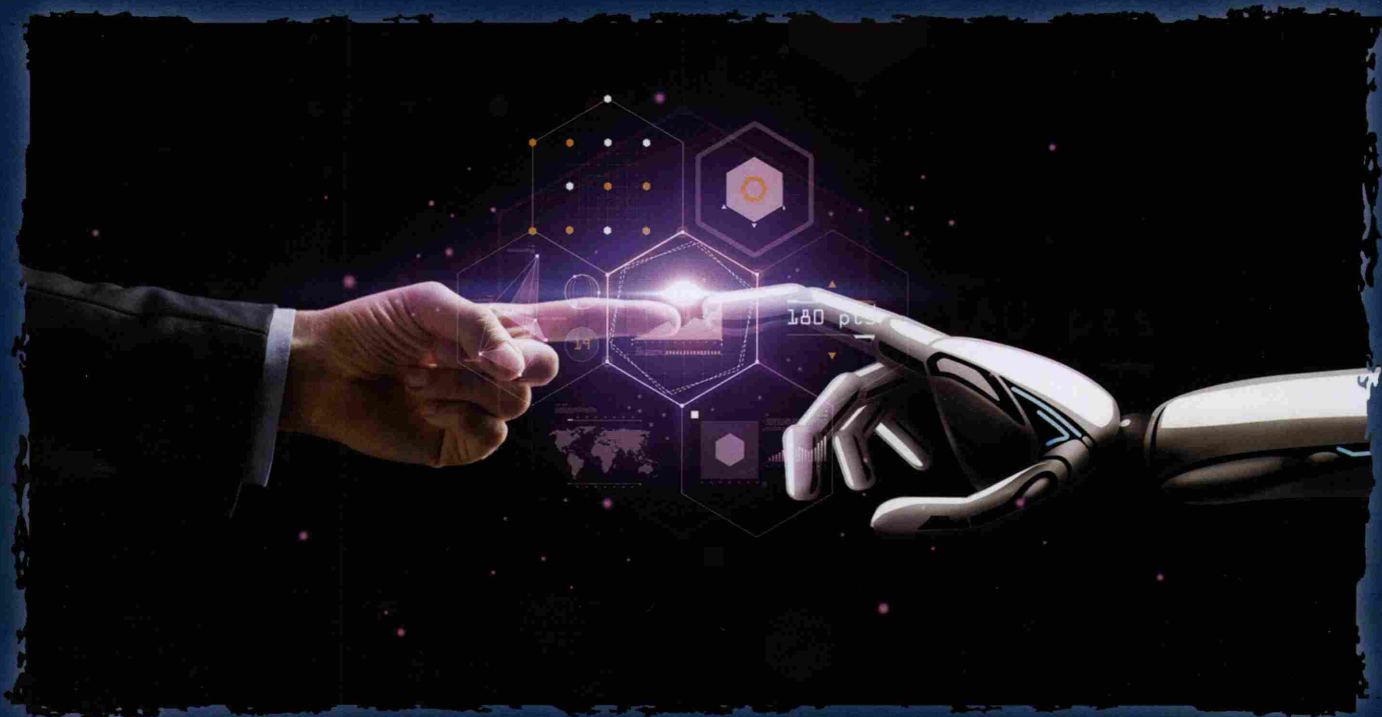
*ver qué tecnologías usar para entregar esta experiencia, y no al revés. La constatación la tengo en las cicatrices que llevo de las veces que me he equivocado por no hacerlo así”.*

Las nuevas formas de trabajar derivadas del mundo digital también están provocando que grandes volúmenes de empleados deban reinventarse.

*Innovar por innovar no es la respuesta, hay que construir una estrategia de Experiencia de Cliente ligada a la marca que involucre a todos los empleados y les motive para seguir mejorando y creciendo profesionalmente*

*ship*, donde los directivos aprenden cómo actuar en el nuevo entorno trabajando conjuntamente con *start-ups* en el diseño y puesta en marcha de nuevos negocios y productos.

No podemos olvidar que lamentablemente también hay que gestionar muchos otros recursos que serán víctimas de este nuevo escenario. Más



nuevo en las compañías y áreas deficitarias. Sin embargo, su integración en la organización también puede generar una guerra civil entre culturas con importantes daños colaterales. Es aquí donde evolucionar la cultura de la organización hacia el cliente juega un papel primordial. Innovar por innovar no es la respuesta, hay que construir una estrategia de Experiencia de Cliente ligada a la marca que involucre a todos los empleados y les motive para seguir mejorando y creciendo profesionalmente. Una cultura integradora que se apalanque en la tecnología, no para la tecnología. Steve Jobs ya advertía “*hay que partir de la experiencia de cliente y después*

Hay que formar y reciclar a una gran masa de empleados en tiempo récord mientras se siguen generando los resultados esperados cada trimestre. Una importante inversión y un gran reto, pero “*si usted opina que la capacitación es cara, es porque no sabe lo que le cuesta la ignorancia*”, como decía Michael Leboeuf en su obra El gran principio del management.

Además, la formación reglada no parece ser la principal variable de la ecuación para este reciclaje. Se abren paso nuevos paradigmas como la formación permanente o *long life learning*, modelo de aprendizaje continuo construido de forma proactiva por el trabajador, y nuevos formatos como el *intrapreneur-*

de la mitad de las profesiones de la próxima década a día de hoy todavía no existen y una parte importante de los empleados actuales no estarán capacitados para desempeñarlas.

En resumen, la pura supervivencia de las empresas y el hambre de conquista de nuevos territorios nos llevan irremediablemente a una guerra global por la atracción del talento escaso y la adaptación y liquidación de las capacidades actuales. La disrupción de las nuevas tecnologías (*Data Analytics, Blockchain, Cloud, IoT, Mobility, AI o Big Data*) y la batalla por el cliente no han hecho más que empezar. No hay duda, esta Gran Guerra será la primera de muchas más. ■