

Del IMEF para EL FINANCIERO / Ernesto Mauleón Uribe

La importancia del talento en las áreas financieras

El mundo del trabajo está en constante evolución. Las organizaciones enfrentan una serie de situaciones que más que nunca podrán impactar comercial, operativa y financieramente si no se adaptan y anticipan al cambio.

Factores como el continuo y rápido desarrollo tecnológico; demografías cambiantes, mayor sofisticación del cliente, las redes sociales y legislación, entre otros más, hacen que las empresas tengan que buscar cómo hacer las cosas de una manera diferente a lo acostumbrado hasta hace muy poco tiempo.

Ante este panorama, cada día es más notoria la brecha entre el recurso con que cuentan las organizaciones y el talento requerido para afrontar los nuevos tiempos.

Por ello, estamos entrando a lo que se conoce como *Human Age*, donde el talento es el diferenciador competitivo que alimenta la productividad. Ya no es suficiente contar con el capital financiero requerido para iniciar un nuevo negocio u operar uno en marcha. Es el talento el nuevo jugador en el partido.

Sin embargo, se observa que a nivel mundial hay dificultad para las empresas, en casi todas sus áreas de acción, para encontrar el talento que requieren. El área financiera no es la excepción, como en otras funciones, dado que también hay una brecha entre la oferta y la demanda de la mano de obra disponible.

Las razones principales de ello son la falta de competencias técnicas, experiencia, falta de certificaciones para ciertas posiciones calificadas, pero también otros factores como el poder de adaptación de las personas, saber un solo idioma o dos —a veces— ya no es suficiente; entusiasmo, motivación y disponibilidad son aspectos clave.

Los perfiles financieros se encuentran entre las seis posiciones con mayor dificultad de cubrir por parte de las empresas. Nos preguntamos: ¿por qué el desajuste? El desarrollo del capital humano se ha centrado más en

áreas administrativas que en generación de valor, capacitación técnica no alineada con las nuevas necesidades del negocio, búsqueda de mayor compensación económica. Las generaciones más jóvenes otorgan un mayor estatus al trabajo relacionado con el conocimiento que al trabajo manual.

Además, si observamos con atención nos podremos dar cuenta que cada día se incrementa la interacción de personas de distintas generaciones. En un mismo departamento podemos encontrar desde un director *babyboomer* interactuando con jóvenes de la generación "Y", sin dejar de mencionar a las generaciones de los nuevos gerentes, los nativos de la generación "X".

Todos ellos tienen distinta formación académica y personal, intereses y motivaciones diferentes, lo cual exige mayor adaptación y flexibilidad organizacional para todas esas generaciones.

Las áreas financieras están enfrentando una transformación crítica en nuestros tiempos. Ya no alcanza el cumplimiento de las actividades tradicionales de la generación, reporte y control de la información financiera; optimización de los retornos, etcétera. Ahora se debe generar valor para la organización a través de un verdadero *partnership* con las áreas comerciales y operativas, y aun más allá, las áreas financieras deben entender el mercado y estar presentes más que nunca con los clientes y conocer sus necesidades específicas para contribuir con esa generación de valor.

Para lograr este objetivo, los nuevos perfiles financieros, en adición a las competencias técnicas, exigen otros atributos

como la capacidad de investigación y análisis; planeación y organización; habilidades interpersonales, idiomas, ser emprendedor, capacidad de hacer frente a la ambigüedad y complejidad; ejecución en menor tiempo, manejo del estrés, multiculturalidad.

¿Cómo superar entonces la escasez del talento en las áreas financieras? El nuevo foco debe estar en:

- 1) Capacitación orientada a la generación de valor, además de la técnica.
- 2) La retención del personal clave es crítica.
- 3) Identificar y nombrar al personal con alto potencial e impulsar su desarrollo.
- 4) Mejorar los paquetes de compensación.
- 5) Conocer y entender las motivaciones del personal.
- 6) Alianzas con las instituciones educativas para crear programas de estudio alineados con las necesidades del talento y del mercado.
- 7) Aumentar la atención en la canalización del talento.

Aquellas empresas que lo hagan lograrán ventajas competitivas que asegurarán una mayor sustentabilidad. Es responsabilidad del área financiera y quienes la dirigen asegurar el talento. Ahora más que nunca, el talento es una inversión. ☒

Fuentes: ManpowerGroup, "Encuesta de Escasez de Talento 2012" y "Entrando a Human Age". Reflexiones de liderazgo de pensamiento".

Integrante del Club Financiero del IMEF
emauleon@manpower.com.mx

