

INTERVISTA | Diego Sánchez de León

«Pochi i veri talenti per i mercati globali»

di **Andrea Carli**

Il match è di quelli che contano. Chi vince si porta a casa la coppa. O meglio: il talento. Quello che ha una professionalità difficile da reperire sul mercato. Il genio, il creativo. Insomma, l'uomo giusto, che garantisce all'azienda che lo ingaggia, spesso con uno stipendio basso, un valore aggiunto, una marcia in più. In quest'ottica, l'organizzazione diventa un modo per allenare e mettere insieme i talenti. L'obiettivo è quello di produrre risultati.

In molti hanno capito che l'asset è strategico. «Il nostro compito - scriveva Antoine de Saint Exupéry - non è quello di prevedere quello che accadrà, ma di fare in modo che accada». Il paradosso è tuttavia sotto gli occhi di tutti: i mercati sono sempre più integrati e globali, è vero, ma i cervelli che potrebbero fare la differenza sono scarsi. Soprattutto a livello locale.

La sensazione è condivisa da Diego Sánchez de León, 43 anni, responsabile Human performance di **Accenture** per una vasta area (Spagna, Portogallo, Africa, Israele e America Latina). La sfida, dice, coinvolge tutti. Perfino quella che per anni è stata la locomotiva d'Europa, la Germania: «In questo Paese - spiega - la carenza di ingegneri specializzati e operatori informatici rappresenta non solo un problema, ma un vero e proprio danno per l'economia. Alcune stime parlano di un'erosione dello 0,8% del Pil, anche considerato il ruolo fondamentale svolto da queste figure professionali».

Come uscirne?

È necessario promuovere una collaborazione, la più stretta possibile, tra aziende, università e mondo della consulenza. L'obiettivo è quello di creare le condizioni perché si sviluppino compe-

tenze e abilità specifiche. Lo studio «Skills for the Europe», che abbiamo sviluppato con il Lisbon Council, fa vedere come le aziende capaci di attirare le persone migliori siano le più competitive. Si prevede che nel 2010 la richiesta di personale altamente qualificato salirà a dieci milioni di persone.

Al di là della caccia ai talenti, non crede che, almeno in certi settori, si debba per prima cosa accompagnare il passaggio generazionale? E le aziende sono pronte?

Sul tema dell'«aging workforce», ovvero la sostituzione di risorse altamente qualificate che hanno acquisito elevati gradi di esperienza e competenze, è fondamentale creare un meccanismo di trasmissione delle conoscenze.

È un po' come tra artigiano e apprendista...

Esattamente. È proprio questa la logica. Bisogna consolidare le esperienze. Prima di qualsiasi altra cosa.

Accade spesso che si vadano a cercare forze nuove nel giardino degli altri. È una strategia lungimirante?

Bisogna andare oltre il processo di acquisizione mirata di nuove risorse. Anche in Italia, lavoriamo sulle competenze che, è bene sottolineare, sono presenti nella maggior parte delle aziende. Serve un approccio strategico. Il capitale umano è un asset che deve vivere al di là del turn over e della volatilità che, per definizione, contraddistingue il mercato del lavoro. In altri termini, credo che sia giunto il momento di passare dall'ormai abusato recruiting al sourcing.

Qual è la differenza?

Non parlerei proprio di differenza ma di evoluzione della strategia. Oggi bisogna andare a scovare i talenti nelle università. Pensi che in India, per ovviare alle dif-

ficoltà riscontrate da alcuni nostri clienti nella ricerca di ingegneri, abbiamo fatto del concerto rock degli Aerosmith un'occasione di recruiting.

In che senso?

I ragazzi che andavano al concerto e compravano il biglietto avevano accesso a una sezione del sito, grazie alla quale potevano presentare il proprio cv. Ed eventualmente essere selezionati. Non è uno strumento standard. Penso tuttavia che sia molto efficace.

Crede che soluzioni di questo tipo siano utili anche in un momento come quello attuale, in cui sempre più aziende sono protagoniste di processi di trasformazione?

Per quanto riguarda il «change management», c'è una differenza tra quanto accadeva anni fa e ciò che vediamo oggi. Ed è sostanziale.

Di che si tratta?

Le aziende una volta ricorrevano a servizi di change management offerti dall'esterno. Ora hanno affiancato i servizi esterni con un proprio sistema interno.

Non si corre il rischio di affrontare un problema complesso senza un'adeguata preparazione? Non si rischia di tenere a basso regime un motore che potrebbe garantire alte prestazioni?

La scelta delle imprese nasce da una considerazione: il problema di cambiare le prime linee, quelle che hanno il compito di prendere le decisioni, è un aspetto costante, un'attività da sviluppare giorno dopo giorno. Allo stesso tempo, le aziende sono alla ricerca di modi innovativi per guadagnare e sviluppare nuove linee di business.

Più che di scelta, sembra quasi che non ci siano alternative...

Ragione per cui serve un sistema di misurazione il più scientifico e dettagliato possibile.

«In India abbiamo utilizzato un concerto degli Aerosmith per individuare giovani ingegneri promettenti»

«Aziende, università e mondo della consulenza sono chiamati a creare le condizioni favorevoli per sviluppare le competenze»

AI VERTICI DI ACCENTURE



Diego Sánchez de León
■ **Responsabile per l'area Human performance di Accenture**, con competenza su Spagna, Portogallo, Africa, Israele e America Latina, Diego Sánchez de León (43 anni) ricopre inoltre la carica di vicepresidente e amministratore delegato di **Accenture Hr Service**, società specializzata nell'erogazione di servizi di outsourcing nel campo dell'amministrazione e formazione del personale sulla base delle nuove tecnologie.

