

Executive Search: en busca del “talento”

■ Por Federico Muttoni, gerente de Advice

El talento está relacionado a la capacidad para ejecutar y desarrollar una actividad. Pero una persona dispone de una serie de capacidades o aptitudes que luego puede llegar a desarrollar o no, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables de motivación, de contexto, etc. Por lo tanto, al talento se lo puede considerar como una habilidad o aptitud potencial.

El desafío de la búsqueda de ejecutivos o *executive search* es, además de detectar el talento en el mercado, proyectar que la persona talentosa podrá utilizar sus aptitudes para realizar actividades que tal vez hoy no realiza.

La consultora McKinsey & Co. introdujo hace años el concepto de la “guerra del talento”, que existe porque no siempre se dispone en el mercado del talento necesario para determinados desafíos. Todas las empresas en su medida están tratando de incorporar talento, ya que además de crecer, tienen una mayor tasa de rotación que en el pasado.

Las empresas tienen el desafío de identificar, atraer, retener y desarrollar talento. Para esto, tienen que empezar por la pregunta de qué significa “talento” para la organización y qué lugar ocupa. El talento no solo está relacionado a las *competencias duras* o técnicas, sino también con habilidades relacionadas a otras *competencias blandas* como liderazgo, colaboración, comunicación, motivación, y adaptación al cambio. Una buena combinación de estas competencias blandas que se relacionan con la inteligencia emocional junto a las *características*

internas de cada persona (compromiso, ejecución y pasión) es lo que hace la gran diferencia entre alguien que tiene talento y otro con la *capacidad de ejecución*.

Las empresas no siempre necesitan “estrellas” en todas las áreas. Necesitan balance, y profesionales comprometidos. Esto hace que los equipos rindan mejor. El talento es también necesario para actividades que no requieren de ser líder o gerente.

Muchas empresas encuentran un problema para localizar ese talento. Si el talento está fuera de la compañía, la empresa debe trabajar con buenas firmas de selección y de búsqueda. Si hay que buscarlo adentro, son los jefes quienes detectan el talento en sus empleados. Y en algunas oportunidades ayuda contar con sistemas o herramientas de evaluación para contrastar opiniones.

Respecto de la retención, las empresas cuentan con herramientas para esto, algunas de las cuales se basan en paquetes de compensación diferenciales. También es clave pensar en la carrera y las oportunidades que la empresa puede ofrecer a los talentosos para que se queden. Las empresas tienen que presentarse como una muy buena opción en el mercado y saber vender su propuesta como la más atractiva para el desarrollo profesional del empleado. Aquellos ejecutivos que se saben talentosos y que además tienen el carácter y la capacidad para asumir riesgos, sienten la necesidad de superarse y enfrentar nuevos desafíos. Así se sienten atraídos a participar o competir en lugares donde puedan encontrarlos.

Ni full time, ni full life. Las personas no solo quieren trabajar, quieren disfrutar de otros aspectos de la vida, por lo que hoy no los motiva poner su talento a disposición ni *full time* ni *full life*. Un ejemplo claro que marca tendencia es que los jóvenes profesionales de hoy, la generación "Y" están muy conscientes de esto. Eligen las empresas por factores que antes no se discutían, como el balance vida personal/trabajo.

El talento hoy es un tema clave. Muchas veces el problema no es la escasez de talento sino la incapacidad de reconocer el talento potencial en un ejecutivo o en un equipo. Las empresas tienen que desarrollar un *management* comprometido con el talento, con líderes que sean ágiles en reconocerlo, aprovecharlo y retenerlo. Pero también desarrollarlo y hasta crearlo cuando escasea.

¿Por qué una contratación puede fracasar? Un estudio realizado por Leadership IQ, una compañía líder a nivel mundial en temas de liderazgo e investigación, cuya encuesta respondieron más de 20 000 empleados durante un período de 3 años, demostró que el 46% de los nuevos empleados fallan dentro de los primeros 18 meses, mientras que solo el 19% se desempeña exitosamente.

Pero contrariamente a la creencia popular, las habilidades técnicas no son el primer motivo en el *ranking* de razones de fracaso de las nuevas contrataciones; son, en cambio, las pobres habilidades interpersonales las que dominan esta lista. El estudio señala que el 26% de los nuevos ejecutivos debe abandonar su trabajo por la ausencia de habilidades del tipo "soft" que permitan aceptar e incorporar el *feedback* de jefes o colegas, que el 23% deja su trabajo por el bajo entendimiento y manejo de las emociones propias y ajenas; que el 17% se va por la falta de motivación; que el 15% lo pierde por falta de actitud y personalidad suficiente

para afrontar el trabajo y que, recién en el quinto lugar, el 11% debe su desarraigo a la falta de competencias técnicas.

To "fit or not to fit", that is the question. Las empresas contratan ejecutivos basándose en su experiencia y habilidades técnicas (competencias duras) y los despiden luego por no tener buen *fit* cultural con la organización, (relacionado con sus competencias blandas). Los ejecutivos ingresan a las empresas atraídos por proyectos desafiantes y beneficios materiales pero, según un estudio hecho por TalentKeeper, consultora internacional dedicada a la retención de ejecutivos, el 53% permanece en ellas por lo cómodos que se sienten con sus jefes o pares, es decir por su *fit* con la organización. 🚫

