

EL DESPLIEGUE ÓPTIMO DEL CAPITAL HUMANO POTENCIA LA COMPETITIVIDAD DE SU EMPRESA

Las empresas tienen un “stock” de capital humano directivo considerable. Todo directivo ha llegado a su lugar por tener habilidades que le permitieron progresar. Su desarrollo particular tuvo condicionantes que, sumados a su educación y a sus atributos personales, conforman su ADN gerencial único y disponible para desplegar en su labor profesional. La sumatoria de los ADN de los ejecutivos de una empresa conforma su Capital Humano. Los ejecutivos que hoy dirigen una empresa han progresado por diferentes caminos (haber sucedido a su jefe; ser el ejecutivo interno más apropiado para cubrir una posición; haber sido contratado externamente; etc.). Sea cual sea su trayectoria, esos ejecutivos, con unas trayectorias y bagajes específicos y únicos de habilidades, experiencias y conocimientos, cubren hoy cargos directivos determinados en esa organización. Es imposible que una persona tenga todas las habilidades y conocimientos que requiere una determinada posición y ninguna de las que no requiere. En todos los casos el ejecutivo que ocupa un cargo tendrá talentos no necesarios para su función; faltante de algunos necesarios para la misma; o ambos. Para optimizar el despliegue de su capital humano, las compañías necesitan conocer con qué talento cuentan y si está siendo utilizado adecuadamente. También, qué posiciones tienen cubiertas hoy por personas que necesitan adquirir algunas habilidades y conocimientos necesarios para cumplir bien su función.

La Evaluación de Equipos Directivos

Históricamente, las empresas cuentan con mecanismos eficaces para evaluar sus activos físicos y financieros. Sin embargo, las herramientas para evaluar su Capital Humano han sido muy primitivas. En los últimos años se ha desarrollado la Evaluación de Equipos Directivos (“Management Assessment”), una herramienta que cubre ese déficit. El Management Assessment permite evaluar el Capital Humano de una empresa identificando las brechas por excesos y defectos de talento en los ejecutivos que

Este escrito está preparado para el uso personal de clientes y amigos de SUÁREZ BATTÁN Y ASOCIADOS. Está prohibida su reproducción o utilización para otros usos.

hoy cubren cada posición. El objetivo es que la Dirección pueda desplegar a cada ejecutivo lo más eficazmente, aprovechando talentos hoy subutilizados, desarrollando otros y, al mismo tiempo, tomando conciencia de los riesgos que está asumiendo por tener posiciones cubiertas por ejecutivos que en la actualidad no están suficientemente capacitados para ejercerlas eficazmente.

Contra el Principio de Peter

Todos conocemos el Principio de Peter, que dice que todo ejecutivo progresa hasta su nivel de incompetencia. Como corolario concluye que todos los cargos acaban siendo cubiertos por ejecutivos inadecuados y sin potencial de progreso. Este pensamiento se ha expandido por tener la virtud de la simpleza, pero las empresas que se encuentren reflejadas en él deberían reflexionar y evitar que esto suceda. Este Principio asume que cada ejecutivo asciende escalones en función de su desempeño en los anteriores. Esto muchas veces es así. Lo que no necesariamente tiene que ser, es que un ejecutivo que encuentra limitaciones en el cumplimiento de su función actual, no pueda brillar en otra función, incluso de mayor jerarquía o responsabilidad. Las razones por las que un ejecutivo no brilla en su labor pueden ser muchas (no tener los talentos necesarios, no gustarle la actividad, problemas en su vida personal, incompatibilidad de estilos con su jefe, etc.) Identificarlas permite focalizar su capacitación o reubicarlo en otra posición donde pueda brillar en beneficio tanto suyo como de la empresa. En el dinámico y competitivo mundo actual, las empresas no pueden darse el lujo de mantener equipos directivos con ejecutivos en cargos en los que no pueden brillar.

Hay una lógica Resistencia a la Evaluación

La falta de familiaridad con este ejercicio puede generar una percepción incorrecta de su real valor si se lo ve como una herramienta para decidir quien permanece en la empresa o no. En

Este escrito está preparado para el uso personal de clientes y amigos de SUÁREZ BATTÁN Y ASOCIADOS. Está prohibida su reproducción o utilización para otros usos.

muchos casos los participantes interpretan que si sus superiores, que los conocen bien, buscan alguien externo para evaluarles es porque están buscando una justificación externa para despedirlos. Con esa visión no puede extrañar que se resistan. Parte de esa percepción es consecuencia de que el Management Assessment tuvo su origen en las fusiones de las últimas décadas, que requerían identificar rápidamente el mejor ejecutivo para cada cargo entre dos que cumplían idénticas funciones en las empresas fusionadas. También se ha utilizado en la compra de empresas a modo de «due dilligence» del Capital Humano, con el objetivo de seleccionar y retener a los mejores ejecutivos al realizar la compra. Las empresas de búsqueda de ejecutivos eran llamadas a aportar su experiencia en evaluación para determinar el potencial de los ejecutivos desconocidos. Hoy, como consecuencia de lo aprendido y de su comprobada eficacia, el Management Assessment se está incorporando como la forma más precisa y objetiva para evaluar y planificar el Capital Humano de una empresa sin que necesariamente promedie una crisis que lo origine. Actualmente las razones «no traumáticas» ya representan más del 50% de los motivos de su utilización. La designación de un nuevo Gerente General es uno de los motivos más frecuentes, dado que éste necesita conocer en breve plazo con qué Capital Humano cuenta y qué potencial de desarrollo tiene. También se utiliza como herramienta complementaria a los programas corporativos de planificación del desarrollo del Capital Humano.

Un ejercicio que Beneficia a la Empresa y a los Ejecutivos

La experiencia de Russell Reynolds muestra que, en promedio, sólo un 5% de los cargos no tienen candidatos apropiados dentro de la organización para cubrirlos. En el 95% restante los talentos de los ejecutivos están bien alineados, o se pueden reestructurar posiciones, o se pueden nombrar otros ejecutivos internos, o se puede capacitar a los existentes para completar sus requisitos faltantes. Tras el ejercicio profesional de evaluación, la empresa no solo termina con una estructura gerencial mejor conformada, sino que tiene los elementos para prever como evolucionará su Equipo Directivo en el tiempo. La empresa podrá definir qué debe hacer para complementar los talentos de cada uno de sus ejecutivos, de

forma que puedan acceder a posiciones de mayor responsabilidad en el tiempo. Asimismo, los ejecutivos reciben un retorno profesional objetivo no solo sobre su adecuación a su cargo presente, sino también para qué labores adicionales están bien capacitados y qué talentos deben procurar desarrollar para poder acceder a puestos de mayor “seniority”. También aprenden cuáles son las falencias que tienen y cuáles de estas pueden imposibilitarle desarrollarse si no son capaces de superarlas. Esta herramienta permite a la Dirección orientar sus esfuerzos para retener y desarrollar a los mejores; y para optimizar el despliegue de su Capital Humano de cara a enfrentar sus desafíos.

Eduardo Suárez Battán

SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS

Fue creada en enero 2011 por Eduardo Suárez Battán, hasta ese momento Socio Fundador de Macaya & Suárez Battán Asesores, junto con José Macaya, anteriormente Directores Ejecutivos de la oficina de Russell Reynolds en Buenos Aires. Antes de trabajar juntos en esa firma, Eduardo trabajó durante 19 años en IBM. SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS asesora en la búsqueda y evaluación de ejecutivos. Visite nuestro sitio web www.sb-asociados.com para más información.

Eduardo Suárez Battán

Socio Fundador de Suárez Battán & Asociados y de M&SB Asesores. En sus cuatro años con Russell Reynolds desarrolló una amplia actividad en búsquedas de ejecutivos en las áreas de Informática, Telecomunicaciones, Industria, Agroindustria y Energía. En el año 2001 fue coordinador de la Práctica de Tecnología para todo Latinoamérica y líder de la Práctica de Evaluación de Ejecutivos. Actualmente continúa con esta responsabilidad habiendo evaluado ejecutivos en varios países de Latino América como en Europa. Previamente trabajó 19 años en IBM, en las áreas de Marketing, Ventas y Gerencia General de Unidades de Negocio en Argentina, Chile y Uruguay; asumiendo posteriormente responsabilidades para toda la región Latino Americana. En 1992 estuvo asignado en EEUU. Eduardo se recibió con honores de Ingeniero Industrial y de Ingeniero Mecánico en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).