

¿Qué entendemos por talento?

El talento es la capacidad para el ejercicio de una actividad. Ahora bien, 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*. En este sentido es que podemos afirmar que el talento es un concepto complejo ya que asume características difíciles de objetivar en relación al presente, en que no siempre está manifestado.

El desafío de un headhunter y de su equipo es no sólo detectar este talento en el mercado, sino también asegurarse que la persona talentosa podrá utilizar sus aptitudes para realizar actividades que tal vez hoy no realiza. La objetivación presente del talento y el poder visualizarlo trabajando en una nueva empresa es buena parte del trabajo que una firma como la nuestra realiza a diario. Esta capacidad, y la manera profesional de hacerlo, es lo que diferencia un equipo de headhunters de otro.

Desde la mirada de un headhunter, no existe talento en abstracto. Los ejecutivos no son buenos o malos fuera de contexto sino más o menos talentosos en relación a la posición que ocupan o a situaciones laborales concretas. Lo relativo es importante.

Mucho se ha hablado en los últimos años de “la guerra del talento” que fue traído inicialmente por la consultora McKinsey & Co. La “guerra del talento” existe, producto de la suposición de que el talento es escaso en tanto no siempre se dispone en el mercado del talento necesario para determinados desafíos. Hoy el talento está en disputa y se lo busca para todas las funciones y para casi todas las industrias. Todas las empresas en su medida están tratando de incorporar talento ya que además de crecer, tienen un alta tasa de rotación (en algunas industrias supera el 25% anual!).

La identificación del talento es más un arte que una ciencia. No hay una fórmula mágica ni un test psicológico que nos revele esto. Muchas veces me han preguntado cómo lo hacemos nosotros y mi respuesta involucra dos aspectos. Por un lado, somos muy rigurosos en el seguimiento de una metodología de trabajo con muchas etapas de control y soportada en un sofisticado sistema de información, que nos permite tener la “base científica” que da más chances de éxito al momento de detectar y atraer el talento. Pero, por otro lado, esto no es suficiente porque sin la experiencia de haber entrevistando a cientos de ejecutivos y poder compararlos entre sí, sin el “olfato” y el “feeling” no podríamos hacer nuestra tarea de identificar el talento adecuado para nuestros clientes.

Las empresas tienen el desafío de identificar, atraer, retener y desarrollar talento. Para esto, tienen que empezar por la pregunta de qué significa esto para la organización y qué lugar ocupa. Vale la pena pensar esto ampliamente, ya que no sólo estoy haciendo referencia al talento que puede estar más 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, “drive” y pasión) es lo que hace la gran diferencia entre alguien que simplemente tiene talento y otro con real capacidad de mostrarlo en acción.

Por otra parte, si bien las empresas necesitan contar con talento, no siempre necesitan “estrellas” en todas las áreas. Es como un equipo de fútbol, necesito un talentoso número 10 pero también un gran arquero que no precisa ser habilidoso sino un profesional comprometido y que ataje todo. Esto hace que los equipos estén balanceados y rindan mejor. El talento es también necesario para actividades que no requieren de ser líder o gerente.

Si las empresas quieren competir por el mejor talento, tienen que innovar en sus políticas de reclutamiento. El problema que encuentran muchas empresas es localizar ese buen talento. Si el talento es externo (está fuera de la compañía), la empresa debe trabajar con buenas firmas de selección y de hunting. Si es interno, son los buenos jefes quienes detectan y desarrollan los aspectos talentosos de cada uno de sus empleados. Cada persona tiene algún talento y el trabajo de un buen gerente es captarlos y diferenciarlos, para agruparlos de la manera en la que puedan desarrollar bien su tarea.

Respecto de la retención, las empresas cuentan con herramientas para esto, algunas de las cuales se basan en paquetes de compensación diferenciales donde no sólo cuenta el fijo y el variable de corto plazo sino algún elemento de largo plazo ya sea *stock options* (un tanto devaluado), *restricted options*, incentivos monetarios acumulables y pagados a lo largo de varios años, y varios más que dependen de la situación societaria de cada empresa. Pero no sólo de plata vive el hombre. También es clave pensar en la carrera, en los caminos y desafíos que tiene que encontrar el ejecutivo para continuar desarrollándose, en las experiencias que debe “vivir”, y en las “pruebas” que debe superar. Muchas veces hay un departamento de manejo del talento ejecutivo dentro de las grandes empresas que se dedican a pensar en estos individuos talentosos y en los cuales la empresa ha decidido invertir. Es como tener un portafolio manager de estos importantes activos. Pero mi consejo es que cada uno debe ser su propio manager de su carrera y mantenerse entrenado para ser lo más “empleable” posible en toda su vida profesional.

Las empresas también tienen que presentarse como la mejor 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 el *drive* 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. Ya no hay sólo grandes corporaciones donde trabajar y las grandes empresas que permitían desarrollar el talento han dejado de hacerlo con la misma intensidad. El mundo es más plano que nunca y la tecnología (particularmente Internet) ha multiplicado las oportunidades de poner el talento en práctica. Lo importante es juntarse con otros que también tienen talento y así sinergizar el propio. Por otro lado, las personas no sólo quieren trabajar sino también 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 (nacidos a partir del año 1980), están muy concientes de esto y eligen las empresas por factores que antes no se discutían.

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.

Eduardo Suárez Battán