

FUGA Y RETENCIÓN DE TALENTO

Banquillo de directivos

Para retener el talento, sobretodo en mandos directivos de primer nivel, las empresas cotizadas, multinacionales y empresas con expansión internacional utilizan fórmulas retributivas como las stock options, la retribución flexible y los planes de carrera profesional. Estas herramientas contribuyen efectivamente en la permanencia del empleado en la empresa, pero no resuelven la fidelidad del directivo.

La retención de directivos es complicada. Independientemente de la retribución y formación que reciban, la intención de mejorar profesionalmente interna o externamente en la empresa es consustancial a la persona y por tanto difícil de evitar. Además, en situaciones de crisis como la actual, pueden presentarse nichos muy interesantes para los directivos, ya que, si bien es una opción arriesgada, encuentran en los proyectos más difíciles un nuevo reto profesional.

Cuando una organización tiene que enfrentarse a la fuga de un talento empiezan sus preocupaciones; la sustitución de un directivo es especialmente delicada ya que requiere de una adaptación muy fiel a la filosofía de la empresa, sobretodo cuando tiene que hacerse en países como Latinoamérica o los países del este, donde este proceso es aún más complejo. Aunque la empresa domine los mercados extranjeros en términos geopolíticos, regulatorios y legales, la idiosincrasia del país en que se hace la sustitución contrasta con la del país donde se ubica el headquarter y supone siempre un reto para la adaptabilidad del directivo. Lo que más preocupa a las organizaciones, y específicamente en el área de RRHH, es encontrar a un candidato que cumpla los requisitos de continuidad en la empresa, no solo para su buen funcionamiento, sino para transmitir una imagen de fiabilidad y credibilidad, y atenuar el impacto coyuntural que el cambio pueda provocar.

En general, cuando se quiere cubrir un puesto de relevancia directiva en un país concreto, la primera solución que se plantea es la figura del expatriado. En verdad, esta no deja de ser una solución parcheada, ya que evidentemente, este candidato irá a buscar un desarrollo profesional y una alta retribución como expatriado, pero finalmente tendrá una carencia clara: más tarde o más temprano querrá regresar y este hueco volverá a quedar descubierto. Por otro lado, se puede plantear la contratación de alguien local, pero como he comentado anteriormente, la garantía de su adaptabilidad a la filosofía de la empresa es débil. En la mayoría de ocasiones, cuando un directivo no está cuajando en la organización, lo que realmente beneficiaría a la empresa es que alguien le ayudara a identificar qué posibilidades tienen ellos de encontrar a una figura que se adapte a la misión y visión de la misma. Este paso obedecería a encontrar el perfil adecuado, llevaría a tener éxito en su continuidad y por tanto a retener ese directivo. Muchas

organizaciones no tienen bien preparada una sucesión de puestos, lo que invita a que cada vez más, una vez identificadas las carencias internas, se preocupen por gestionar su talento y construir una cantera de sustitutos.

Normalmente las empresas tramitan el talento de los directivos que ya existen y no tienden a gestionar el capital humano que viene detrás, esto es, aquellos que ocupan puestos con menos responsabilidades que un directivo, y que en un momento dado pueden ser buenos sustitutos. Identificar internamente a los potenciales talentos directivos es una labor costosa pero fundamental, y seguramente la más eficaz para la tranquilidad de las organizaciones como prevención de fuga. Este movimiento ayudaría tanto a conocer como está la cantera para acometer una promoción interna por sustitución o desarrollo de la persona, como por el grado de satisfacción o promoción de estos. Una de las fórmulas más eficaces para detectar el talento en mandos directivos es el análisis y la evaluación de estos. Una vez detectados los talentos potenciales debemos asegurarnos que están preparados para incorporarse rápidamente, si les va a costar trabajo, o incluso si no están realmente preparados. En el caso de no tener este *backup*, situación normal en las empresas que no se han anticipado lo suficiente, se debería recurrir a la investigación de otras organizaciones u otros países donde poder detectar las personas que podrían hacer una substitución rápida y eficaz.

En el ámbito internacional, antes de plantearnos si queremos enviar un expatriado o contratar a alguien local, las empresas tendrían que analizar si es mejor disponer de una herramienta que nos analice el *who is who* a nivel global: en otras organizaciones y en otros países. Una herramienta que suministre información relevante sobre el mercado, que identifique posibles fugas y las posiciones críticas que requieran de un sustituto potencial que pueda relevar la posición inmediatamente. Una herramienta que detecte el talento dentro y fuera de la compañía, que sepa exactamente dónde está, dónde se puede buscar, qué motivación de cambio tiene y cómo está retribuido.

Un maraña informativa bien estructurada nos proporciona, además, un margen de tiempo más amplio para localizar las posiciones más difíciles como es el caso de los profesionales altamente especializados. Disponiendo de esta información de antemano, debidamente actualizada, tendríamos una cantera a la que acometer rápidamente la reposición del talento perdido, con éxito, y una capacidad de continuidad garantizada.