

# El escaso desarrollo de nuevos talentos ejecutivos en las empresas chilenas



Las organizaciones deben descubrir y **desarrollar candidatos desde la base** para enfrentar la salida de jefes y gerentes. Pero en Chile no se ha avanzado lo suficiente.

**C**ON la partida a vacaciones de sus ejecutivos, algunas empresas se dan cuenta de que les faltan personas capacitadas para subrogarlos a cabalidad. Y si bien en el verano la urgencia se hace notar, el problema va mucho más allá: deja en claro la ausencia de planes claros de sucesión de líderes y la falta de herramientas para detectar potenciales candidatos.

Según un estudio preparado por la consultora Transearch, el 82% de los vicepresidentes de Recursos Humanos y directores de Reclutamiento y Selección de un grupo de grandes empresas globales en el mundo tiene instituido un proceso formal para identificar y desarrollar a los empleados de alto potencial. No obstante, el 28% de los mismos duda que sus organiza-

cuenta con estructuras organizacionales pequeñas, debido a los ajustes que se hicieron durante la crisis global reciente", afirma. Y eso, añade, hace aún más difícil la formación de *back ups*.

## Formar desde la base

Una de las organizaciones que desarrolló un plan de sucesión es la agencia digital Fusiona. "Nuestra empresa ha tenido un fuerte crecimiento y hemos intentado que sea lo más orgánico posible", explica Francisco Jalilie, gerente general de la firma.

"Hemos ido potenciando, descubriendo e identificando potenciales líderes, para así entregarles herramientas que permitan que vayan adquiriendo un rol cada vez más relevante dentro de la empresa", agrega.

Según el ejecutivo, de otra forma

gun sus habilidades.

La recomendación enfatiza poner un gran énfasis en la base de la organización, ya que ahí es donde están los talentos y liderazgos que deben formarse. También es fundamental el compromiso que adquieran los propios gerentes o jefes de área.

"No deben tener miedo de incorporar a sus áreas a personas buenas y prepararlas para una sucesión futura", complementa Birgit Nevermann, gerente de Laborum Selección. "Alguien que funciona como si estuviera atornillado en su puesto no le hace bien a su empresa", acota.

Además, cuando los procesos de sucesión están institucionalizados, buscar talentos dentro de un área y prepararlos para el futuro son tareas que forman parte de las labores de un jefe y también de la

ciones tengan sucesores potenciales para desempeñar los roles más críticos.

¿Y qué ocurre en Chile? “La mayoría de las empresas carece de un plan de sucesión institucionalizado para determinar la necesidad de talento”, señala Cristián Duarte, gerente general de Transsearch Chile.

Las compañías locales, de hecho, tienen muchas dificultades para formar líderes, principalmente en áreas técnicas. Para Murilo Arruda, gerente de Accounting y Banking & Financial Services de la consultora Michael Page, lo que sucede es que “hay carencia de mano de obra calificada y el país

habría sido difícil descubrir esos talentos. Por eso acota que hoy, gracias a la implementación de estos planes, la firma está mucho mejor preparada para enfrentar la partida de cualquiera de sus colaboradores.

De acuerdo con los especialistas, la clave es que la estrategia de negocio de cada compañía esté clara y bien definida. “La empresa tiene una estrategia de corto y mediano plazo y en función de ello debe definir qué personas necesita”, sostiene Duarte. Y más que buscar un perfil rígido para un cargo, el objetivo debe ser maximizar el aporte que hace cada persona a la estructura corporativa, se-

evaluación que se haga de ellos.

Herramientas hay varias. Van desde el aprendizaje que puede impartirse desde las aulas, hasta las sesiones de *coaching*, pasando por el *feedback* permanente que debe producirse entre el empleado y su jefe directo. “Lo importante es que las actividades estén coordinadas y que se persigan fines específicos”, es la opinión de Mariano Pavía, gerente de capacitación de Dridco.

Y, por supuesto, están las vacaciones como una suerte de laboratorio de prueba. “Son una excelente oportunidad para detectar la existencia de nuevos talentos”, estima Nevermann. ●