



Búsquedas Ejecutivas, y las nuevas competencias del trabajo del futuro

Parte 2

Búsquedas Ejecutivas y las nuevas competencias del trabajo del futuro (parte 2)

Como mencionamos en nuestro primer artículo del trabajo del futuro (<https://www.ema-partners.com/insights/busquedas-ejecutivas-y-las-nuevas-competencias-del-trabajo-del-futuro>) las competencias que está requiriendo el trabajo del futuro son distintas a las que se requerían en el pasado. La transformación digital atravesó todas las áreas y puestos de las empresas y con ello los ejecutivos tuvieron que aprender nuevas formas de trabajar. Los ejecutivos rápidamente se están transformando en centauros (hombre + tecnología). Este término "centauro" fue empleado por el escritor Yuval Noah Harari (<https://www.ynharari.com/es>) en su best seller 21 lecciones para el siglo XXI, para describir la evolución natural del hombre del futuro donde la inteligencia humana combinada con la tecnología, entendiendo a la tecnología como un puente o instrumento para generar la transformación digital de la empresa y del puesto, logran maximizar los resultados de la empresa.

Este concepto de centauro y del uso de tecnología como puente es importante destacarlo, ya que muchas empresas, ante la necesidad de subirse a la ola de la transformación digital incorporan tecnología sin un plan ordenado, sin embargo, el futuro del trabajo no estará determinado por la tecnología sino en como el hombre utiliza la tecnología para cumplir un determinado objetivo. La tecnología no es un fin en si mismo sino un instrumento para cumplir el objetivo, y es ahí donde el ejecutivo toma la relevancia del puesto e introduce el factor humano, haciendo que este, y no la tecnología por si misma, sean la clave del éxito.

Dicho esto, las competencias que demanda el mercado para el trabajo del futuro marcan una clara alineación con estos conceptos de transformación digital.

Como mencionamos en la primera parte de este artículo, entre las nuevas competencias que se destacan podemos mencionar: conciencia social, cultura de propósito compartido, cultura digital, diversidad, actitud de transformación, resiliencia, plasticidad, learning Agility. A continuación, iremos profundizando en cada una de ellas a los fines de ayudar al ejecutivo a comprender el origen de la demanda y darle herramientas para poder incorporar las mismas.

El concepto de conciencia social se relaciona con el concepto de equilibrio. El ejecutivo debe buscar equilibrio de las fuerzas e intereses de todos, como ser el equilibrio del medio ambiente, del poder político en la empresa y del mercado, de la sociedad, el económico, el de clases sociales, el equilibrio en todas sus formas. Hoy las empresas apuntan a considerar el triple impacto (social / económico / ambiental). Para dar un ejemplo concreto, el futuro del trabajo no puede descuidar el desarrollo de clases sociales por medio de la inclusión, una economía (mercado) crece cuando crecen todos y no solo unos pocos.

La cultura de propósito compartido es la llave de ingreso a las nuevas generaciones. Las personas cada vez mas eligen a las empresas, ya sea para trabajar o para consumir sus productos, por identificarse con su propósito. Una empresa y/o un ejecutivo con una clara cultura de propósito compartido, tendrá más posibilidades de contratar al talento más buscado. El reconocido consultor Simon Sinek lo explica claramente en su charla “WHY?” de TEDx (ver video en https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA). Al mismo tiempo este propósito, no solo atrae al talento, sino que funciona como potenciador al momento de generar engagement en los empleados.

La diversidad es quizás uno de los mayores sesgos que tenemos que romper en las empresas. Nosotros como consultores de búsquedas ejecutivas vivimos a diario el tema de que muchas empresas nos contratan para buscar ejecutivos que cumplan con determinado perfil técnico, determinadas competencias y que tengan el “fit cultural” de la empresa. Muchas veces bajo el concepto de “fit cultural” se esconde el concepto de “igual a nosotros”. El futuro del trabajo demanda romper con ese molde y animarse a incorporar gente distinta, gente que venga de otras culturas, otros círculos o clases sociales, otras realidades. Las empresas deben buscar la transparencia social, la organización debe replicar lo que pasa en la sociedad y debe ser inclusiva. La empresa del futuro apuntan a generar libertad de opinión, escucha activa, transparencia y pluralidad. Otro tema muy relacionado con la diversidad es la innovación, una empresa para innovar necesita una base o forma de proceder que involucran a la libertad de opinión, la escucha, la transparencia y la pluralidad.

La actitud de transformación es aplicar, por parte del ejecutivo, la curiosidad y el coraje al servicio de la transformación de la empresa de hoy, en la empresa del futuro. Antes, las empresas duraban 100 años y la mayor parte del tiempo su negocio principal era el mismo (ejemplo el rubro hoteles), hoy con la tecnología y la transformación digital de los negocios, hace que los mismos cambien totalmente su paradigma y se modifiquen en forma constante (hoteles vs. Airbnb). Airbnb puso en menos de 10 años en jaque el negocio hotelero sin tener un ladrillo en sus activos y a su vez Airbnb fue altamente afectada por la pandemia (al igual que los hoteles) generando que Brian Chesky su CEO y cofundador, tuviese que despedir a 1900 personas el 5 de mayo del 2020, con una carta que fue muy comentada en el ámbito empresarial por su estilo de comunicación. (ver carta en <https://news.airbnb.com/a-message-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky/>). Así como Airbnb, obligó a los hoteles a transformar su negocio de 100 años, ellos tuvieron en 10 años que transformar seriamente su negocio. El futuro es de transformación constante, el trabajo del futuro exige curiosidad y coraje para transformar.

Cultura digital claramente será una competencia del trabajo del futuro. Los ejecutivos deben ser los centauros (humano + tecnología) del futuro. La transformación digital, será una transformación cultural y el ejecutivo deberá entender como digitalizar determinados procesos, reconocer que la cultura digital trae consigo una nueva forma de estructura mucho más horizontal, una nueva forma de trabajo mucho mas por proyectos y en células multisectoriales, el trabajo remoto, la tercerización de la fuerza laboral y la descentralización de servicios. Las metodologías Agile, la aceptación del error como parte del proceso, el vivir en estado Beta o de prueba, el liderazgo por objetivos, y muchos otros cambios que el ejecutivo debe aprender para lograr transformar la cultura digital en su empresa.

Si de aprender hablamos el Learning Agility es la competencia que exploramos en las entrevistas con los ejecutivos. Hoy los ejecutivos deben desaprender mucho de los conceptos que los llevaron al éxito en el pasado y aprender cosas nuevas que implican otros paradigmas. El concepto de learning Agility se lo puede dividir en 5 distintos tipos de aprendizaje que el ejecutivo debe cuidar: Agilidad Mental (son curiosos, que se sienten cómodos ante la ambigüedad y la complejidad), Agilidad

para con las personas (buena habilidad comunicativa y social para todo tipo de personas), Agilidad para con el cambio (nunca están satisfechos, siempre están introduciendo nuevos cambios), Agilidad para obtener resultados (inspiradores que dan resultados inclusive en situaciones difíciles), Agilidad para el autodesarrollo (reflexivos, conocen sus fortalezas y posibilidades de desarrollo, así como son también conscientes de su nivel influencia sobre los demás). Estos 5 tipos de agilidad son medibles y parametrizables mediante assessments.

La resiliencia está muy relacionada con la capacidad de aprender y transformar, habiendo muchas formas de aprender a ser resiliente. Algunas de las técnicas mas usadas para desarrollar resiliencia son: establecer relaciones humanas de apoyo en el trabajo y la familia; evitar ver las crisis como algo insuperable; aceptar el cambio como parte de la vida; tener objetivos claros y dirigir las acciones a cumplir el objetivo; conocerse y cuidarse a uno mismo; buscar siempre el lado positivo. La resiliencia en un ejecutivo es fundamental para mantener la moral en el equipo. Es una virtud que se contagia y forma parte del ADN de las empresas del futuro.

Por último, al menos en este artículo, el tema de la plasticidad, es una competencia muy relacionada con todas las anteriores. El ejecutivo debe saber ser flexible y abierto para adaptarse a las formas del contexto. Si hablamos de que la realidad y los paradigmas cambian constantemente, que hay que desarrollar la habilidad de aprendizaje, si la resiliencia es una virtud valorada, si tenemos que dirigir con una conciencia social que mantenga el equilibrio de todos los actores y fuerzas con los que nos involucramos, la plasticidad es la representación física de todo esto.

Como venimos mencionando desde el principio, en una búsqueda ejecutiva debemos considerar estas y otras competencias. Muchas de ellas son medibles mediante assessments y muchas otras tendrán que ser detectadas en las varias conversaciones que se dan de forma continua durante el proceso de entrevistas. El ejecutivo no dispone de muchas oportunidades para demostrar sus virtudes, por tal motivo estas competencias deben ser conocidas por ellos e implementadas en el día a día para poder, mediante el ejemplo laboral concreto, demostrar las mismas.

Un factor base de todas estas competencias y de la capacidad del ejecutivo de incorporarlas es el autoconocimiento. Esta virtud es fundamental para descubrir de que cosas dispongo y cuales debo incorporar. Sin una mirada interior profunda y sincera, es muy difícil evaluar correctamente la situación y generar el cambio.

Finalmente, es importante entender que los métodos de éxito del pasado no me garantizan los éxitos futuros, por tal motivo debemos ajustarnos a la nueva empresa y realidad con nuevas soluciones. Recomiendo leer la nota Onboarding ejecutivo y de cómo romper con el pasado que se adjunta para profundizar en el tema (nota: <https://www.ema-partners.com/insights/el-onboarding-ejecutivo-y-la-importancia-de-romper-con-el-pasado>)

Autores



Lucrecia Airaldi
Managing Partner

Lucrecia Airaldi fundó Airaldi Smart Human Connections en el 2007 y es su Managing Partner. Sus specialidades son Búsquedas Ejecutivas, Benchmarketing de candidatos específicos de la industria, Mapeo de Talentos y Coaching de Carrera.

Hace más de 17 años, Lucrecia inició su carrera como Head Hunter & Executive Search Consultant trabajando en firmas locales fuertes como Alex Pitasi & Associates y Bureau Consultants. Con el tiempo se convirtió en una profesional reconocida entre los mejores Headhunters en mercados específicos, fundando Airaldi Smart Human Connections.

Antes del negocio de consultoría de búsqueda de ejecutivos, Lucrecia ocupó cargos gerenciales en RR.HH. en Mars Inc., así como en Gestión de cuentas de ventas para Young & Rubicam (Grupo WPP) y Grupo Telefónica.

Ella participa activamente en los programas de Mentoring para las mejores universidades como Di Tella, IAE Business School, UCA y otras. Habiendo vivido en el extranjero la mayor parte de su vida, habla inglés, español y francés.



Lucrecia Airaldi



Fernando Terrile

Director de Executive Search

Fernando se unió como socio en Airaldi SHC en 2008. Participa activamente en programas de tutoría para las mejores universidades como Di Tella, UCA y UCEMA.

Su carrera de consultoría comenzó hace 12 años y ha desarrollado con éxito estrategias apropiadas de búsqueda y selección para muchos de los clientes de Airaldi SHC dentro de una amplia gama de industrias. Antes de unirse a esta firma, ocupó posiciones gerenciales en áreas Comerciales y de Comercio Internacional para compañías multinacionales en bienes de consumo, industrias automotrices, así como también en empresas de Retail y franquicias.

Fernando es licenciado en Comercio Internacional por la Universidad de la Marina Mercante, tiene un MBA (Master en Administración de Empresas) por la UCEMA. Es Coach certificado ante la IAC (International Association of Coaching) y realizó posgrados de Recursos Humanos, Cambio, Innovación y Agilidad en la gestión de Personas de UCEMA y de Recursos Humanos en la Era Digital en la Universidad Di Tella, Habla español e inglés.



Fernando Terrile

Desde 1988, EMA Partners ha estado prestando servicios locales en empresas internacionales en todos los sectores industriales. La firma a contribuido en ayudar a sus clientes a reclutar miles de líderes que han tenido un profundo impacto en sus organizaciones y la sociedad en general.

A través de nuestra asociación con Decision Dynamics AB (mediante un acuerdo de propiedad intelectual), EMA Partners es un proveedor mundial en evaluaciones de liderazgo y otros servicios de asesoramiento a nuestros clientes.

Nuestra experiencia radica en evaluar, contratar y desarrollar líderes en la Junta directivas, C-Suite y en el nivel ejecutivo superior de todas las industrias

Entre nuestros clientes se incluyen corporaciones globales, compañías locales y organizaciones sin fines de lucro.



Buenos Aires

EMA Partners Argentina | Ainaldi SHC

Av. Cordoba 795, 7th Flr. Suite #14
Buenos Aires - CP 1054
Argentina

Teléfono: (54) 11- 4313-6757

Email: buenosaires@ema-partners.com

GLOBAL FOOTPRINT

Amsterdam | Bangalore | Bangkok | Barcelona | Bogotá | Boston | Brussels
Buenos Aires | Chennai | Chicago | Copenhagen | Delhi NCR | Dubai | Düsseldorf
Frankfurt | Helsinki | Hong Kong | Istanbul | Johannesburg | Kiev | Lima | Lisbon
London | Madrid | Mexico City | Miami | Milan | Montreal | Mumbai | New York | Oslo
Paris | Prague | Riyadh | Santiago | São Paulo | Shanghai | Singapore | Stavanger
Stockholm | Tokyo | Toronto | Warsaw | Zurich