

# Una visión global de la gestión del talento <sup>1</sup>

Mariano Vilallonga, miembro de TopTen Management Spain

## Resumen ejecutivo

En los últimos años se ha escrito mucho sobre la importancia y los diversos aspectos que componen la gestión del talento, pero su balance final es un tanto confuso. Nos falta todavía alcanzar una visión global que nos ayude a encajar cada pieza en su sitio. El autor propone esa visión de conjunto que incluye: cuatro fases, once elementos y –al menos- veinticinco líneas de acción diferentes para la empresa.

## Ideas fuerza

*Una visión global de la gestión del talento, nos ayudará a saber dónde estamos en esta tarea, y priorizar necesidades para la empresa. Huir de las modas, y avanzar con coherencia.*

*El talento sólo desea vincularse a organizaciones donde reina la meritocracia.*

*Los sistemas de evaluación y desarrollo implantados en la empresa, constituyen el núcleo duro de la gestión del talento.*

*Existen buenas prácticas para cada acción; y conviene conocerlas para no tropezar con los errores más comunes en un tema tan sensible para la empresa.*

---

La gestión del talento, quizá por su enorme trascendencia para la empresa, no es un tema sencillo ni tampoco fácil. No es sencillo porque entran en juego muchos elementos; y no resulta fácil porque, su buena ejecución es todavía más complicada.

Se ha escrito mucho sobre su importancia y los diversos aspectos que componen la gestión del talento (atracción, retención, medición, compromiso, etc.), pero –desde mi punto de vista- todo ello ha derivado en una maraña de ideas y conceptos que arrojan un balance final un tanto confuso. ¿Cómo encaja cada pieza de este rompecabezas? Por ejemplo, cuando hablamos de un programa para los *high potencial* de la empresa, ¿a qué parte de la gestión del talento nos estamos refiriendo? ¿Constituye el núcleo de la gestión del talento o es sólo un aspecto circunstancial?

Por eso, vamos a proponer una visión global de los diferentes elementos que constituyen la gestión del talento y cómo ensamblan entre ellos. Esta visión global consta de 4 fases distintas, 11 elementos constitutivos y, al menos, 25 líneas de acción diferentes. Ya se vislumbra que no es un tema simple.

## 4 Fases

Esta es la parte donde entiendo que hay un mayor consenso entre los estudiosos del *management* sobre cuáles son las piezas que componen la gestión del talento, pues sigue un orden racional cronológico:

- A. Atracción: capacidad para captar el interés y deseo de un colectivo adecuado hacia nuestra empresa o proyecto.
- B. Selección: capacidad para identificar a los candidatos más idóneos para el puesto y los retos esenciales de la organización.
- C. Vinculación: capacidad para implicar al talento en las tareas más importantes y lograr que se identifiquen con los intereses de la empresa.
- D. Compromiso: asegurar la vinculación del talento también a medio-largo plazo.

Hay otras muchas expresiones que se utilizan para referirse a la gestión del talento: retención, seducción, medición, etc.; aunque pienso que, o bien son expresiones semejantes, o bien son términos más limitados que nos pueden llevar a confusión.

## 11 Elementos diferentes

Cada una de estas 4 fases está constituida por sus elementos propios. De esta manera:

- A. La atracción: tiene como elemento esencial la *reputación* como marca empleadora.
- B. La selección, consta de dos elementos diferentes: *canales* y *procesos* adecuados.
- C. La vinculación del talento, sólo será posible si se construye en la empresa un sistema meritocrático, y tendrá como elementos: la *medición, evaluación, reconocimiento y recompensa*. Si el talento observa que la meritocracia no es la ley preponderante en la organización, buscará otras alternativas que considere más equitativas.
- D. El Compromiso (o vinculación a largo) tiene como elementos: disponer de *oportunidades* de crecimiento a medio plazo, *programas de apoyo* para el despliegue del talento, su *comunicación-transparencia* y la *participación* también para construir el futuro de la empresa.

## 25 líneas de acción para la gestión del talento

Con todos estos elementos, la siguiente pregunta que nos planteamos es: ¿cuáles son las líneas de acción que hay que trabajar desde la dirección general -y recursos humanos- para impulsar la gestión del talento en la

organización? Al menos identificamos 25 líneas de acción diferentes (numeradas en negrilla).

A. Respecto a la reputación como marca empleadora. Aunque a priori, la reputación estará mediatizada por el atractivo social que tenga el sector en el que se encuentre la empresa, esta siempre puede destacar entre su competencia directa, si cuida:

1. Los **niveles retributivos** de su gente, para alcanzar –como mínimo– la media del sector y, si es posible, un poco por encima.
2. Mostrar **oportunidades de carrera** claras para las personas con alto potencial.
3. **Ventajas competitivas** que la diferencian **como marca empleadora** respecto a la competencia: beneficios sociales, horarios, clima laboral, etc.

B. Selección.

B.1. Respecto a los Canales. Distinguimos tres líneas de acción diferentes:

4. **Canales físicos**: *headhunters*, empresas de selección, ferias de empleo, etc.
5. **Captación** del talento **online** y redes sociales.
6. El **programa en prácticas** de la empresa que, aunque es un recurso físico, lo consideramos en particular por la importancia que tiene.

B.2. Procesos. Donde distinguimos:

7. Definir con claridad el **perfil del candidato** buscado: requisitos, cualidades, valores deseados, etc.
8. Establecer la **dinámica interna** en el proceso de selección: filtros del proceso, personas que realizan la entrevista, criterios compartidos para la elección, preguntas, etc.
9. Contratación y **alta** en la empresa: administración, gestión interna, etc.
10. **Plan de acogida**: tanto para empleados nuevos como para posibles promociones internas.

C. Vinculación. Como hemos mencionado, el talento sólo desea vincularse a organizaciones donde reina la meritocracia. Tanta importancia tiene este aspecto que -desde mi punto de vista- los sistemas de evaluación y desarrollo de la empresa constituyen el núcleo de la gestión del talento. Y para lograr un sistema en el que domine la meritocracia, hace falta:

11. Construir los **sistemas de evaluación** equitativos: tanto para medir el rendimiento alcanzado, como las capacidades mostradas, como del potencial de crecimiento que tiene cada persona. Tres elementos diferentes que no han de mezclarse en su medición y diagnóstico.
12. Plan de **formación intelectual**: ajustados a las necesidades técnicas concretas del puesto y candidato. Formar para estar a la vanguardia en el conocimiento técnico de su puesto.

**13. Desarrollo de capacidades y habilidades:** tanto de especialidad como en competencias transversales.

**14. Mapa del talento.** Este mapa es el inventario -y reconocimiento- por parte de la empresa de las cualidades del candidato y qué expectativas le otorga dentro de la empresa.

D. Fase de Compromiso o vinculación del talento a medio-largo plazo. Tras establecer los elementos de medición y diagnóstico del talento, hay que mostrarse consecuente en la toma de decisiones y trasladar ese mensaje al conjunto de la compañía. Esto se logra con las siguientes líneas de acción:

**15. Planificación de la plantilla** a medio plazo: tener previsto los planes de jubilación, posibles bajas, nuevas áreas de negocio o centros de trabajo, etc.

**16. Identificación de puestos claves** hoy y a medio plazo.

**17.** Mostrar los diferentes *itinerarios* requeridos para alcanzar un puesto clave (con pasos horizontales y verticales).

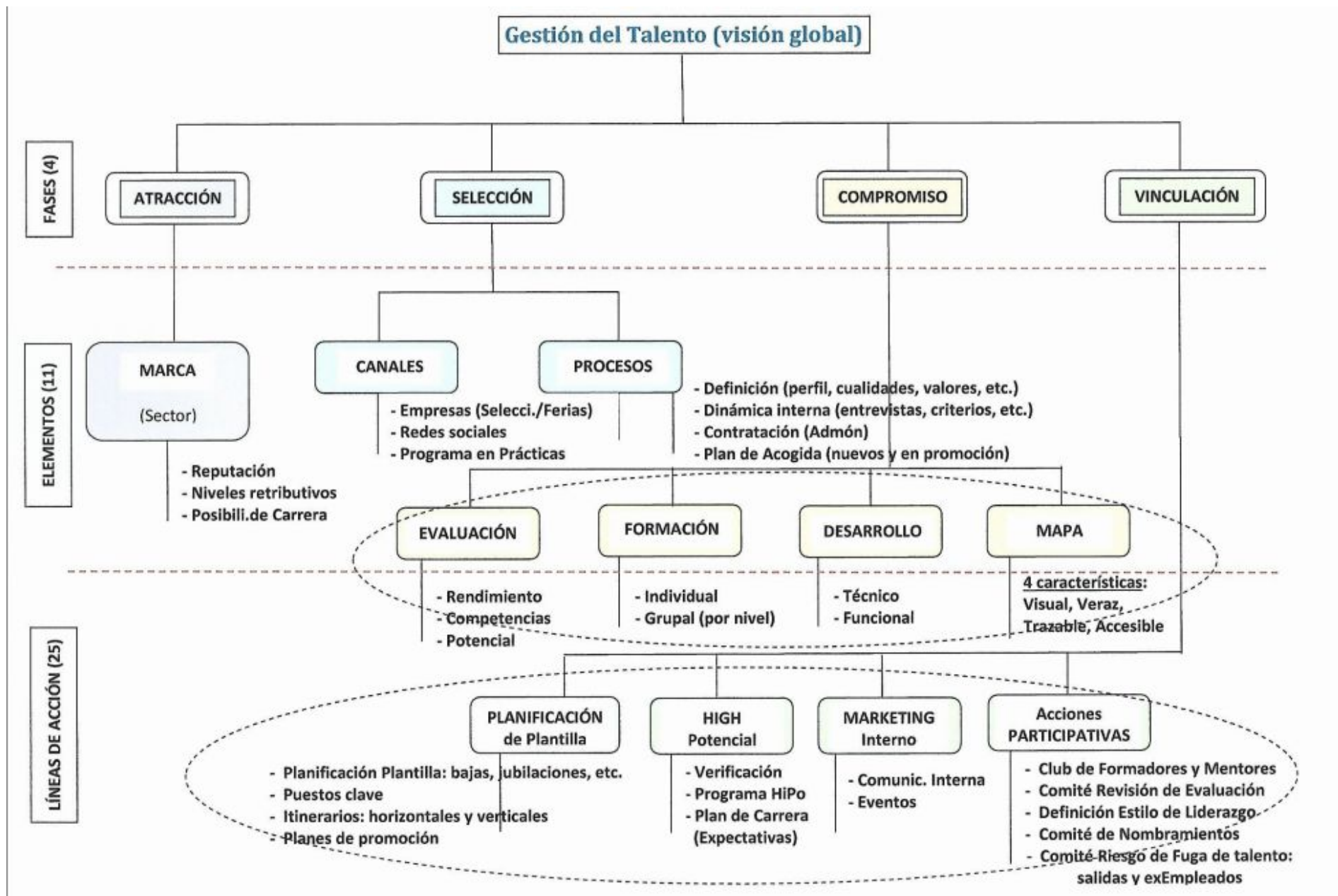
**18. Establecer** y comunicar los *procesos de promoción* que permitan competir a los posibles candidatos para lograr un buen enlace entre necesidades de la empresa, expectativas de los candidatos y capacidades reales de cada uno de ellos.

**19. Apoyo** específico a los *high potencial* que facilite el despliegue de su potencial. Este colectivo de personas han de ser una referencia en la compañía y, por tanto, tratadas de manera más esmerada. Este programa exige: su identificación, comparación respecto al mercado, conocimiento de sus expectativas internas de los candidatos y el diseño de un *programa específico*. Nadie en la compañía debe sentirse discriminado, pues se trata de un colectivo que está abierto a posibles incorporaciones y/o bajas según méritos demostrados a lo largo del año.

**20. Plan de marketing** interno y externo para “venderse” como buen gestor del talento: en eventos, redes sociales, etc.

**21. Club de formadores y mentores:** es una manera muy inteligente de, por un lado, sacara el mayor partido al talento interno y, en segundo lugar, implicar al mayor número de personas –sobre todo *seniors*- en la gestión del talento.

**22. Comité para la revisión de evaluaciones.** Esta práctica es muy aconsejable para lograr, año a año, ir mejorando los sistemas de evaluación de la empresa. Los sistemas de evaluación son, por su propia naturaleza, dinámicos. Además, este comité servirá para “revisar” evaluaciones cuando el propio interesado no haya quedado satisfecho con la evaluación de su jefe.



**23. Definición del estilo de liderazgo** para los ejecutivos de la empresa y del perfil del profesional. Se trata de un ejercicio que ha de llevara a cabo el consejo de administración y/o la propiedad de la empresa. Estará muy ligado a la misión, visión y valores de la compañía.

**24. Comité para nombramientos y promociones.** En los procesos de promoción internos, además de buscar una transparencia en las reglas de todo el proceso, es deseable establecer un comité que tome finalmente la decisión entre los distintos candidatos que concurren. Dicho comité es deseable que esté integrado, al menos, por: dirección general, recursos humanos y el jefe del área donde ha surgido la vacante.

**25. Comité de Riesgo de fuga del talento.** Dicho comité tiene el importante cometido de detectar cuáles son las razones de fondo por las que un empleado talentoso decide cambiar de compañía. No siempre coinciden las razones que él ha comunicado en el momento de su salida, con los motivos reales que le han “obligado” a buscarse otra organización. Además, muchas veces los riesgos de fuga tampoco son explícitos en la organización y conviene adelantarse a ellos antes de que la fuga se produzca. La constitución de este comité es aconsejable que esté integrada por: dirección general, dirección de recursos humanos, algún ejecutivo joven y algún técnico con potencial. De esta manera se tendrá una visión más real de cómo perciben la compañía personas que son candidatos al crecimiento dentro de la organización.

Todo ello constituye la gestión del talento y, cada una de estas acciones supone un importante esfuerzo y –sobre todo- un saber acertar. Porque, aunque cada empresa es distinta, existen buenas prácticas para cada una de estas acciones; y conviene conocerlas para no tropezar con los errores más comunes en un tema tan importante y sensible para la empresa.

Mariano Vilallonga  
Septiembre de 2017