Pro.
PROTAGONISTAS

La gestión del talento y los consejos de administración

CRISTIAN VILADOMS

LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN[1]

¿CÓMO AFECTARÁN LOS CAMBIOS EN EL MERCADO DE TRABAJO A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO?

Las personas, y en concreto la gestión del talento, siempre han sido uno de los temas más importantes señalados por las empresas… como mínimo, a la hora de hacer declaraciones, discursos o artículos que pudieran acabar en manos de empleados o accionistas. Y parece que la sabiduría del refranero español del "dime de qué presumes y te diré de qué careces" se ha cumplido en bastantes de aquellos casos, salvando honradas excepciones.

Uno de los factores para no se haya dado la importancia que requieren las personas en algunas empresas ha sido la facilidad con que aceptaron el "order and comand" o "esto se hace así porqué aquí mando yo" las generaciones de los "baby boomers (1946-1965) y la Generación X (1965-1985). Los *boomers* se caracterizaban por tener una actitud frente al trabajo de "vivir para trabajar", de miedo al cambio y de aceptar la carrera que les definía el empleador. Los "Xs" son conocidos como la generación mejor formada pero que tuvieron menos oportunidades y catalogada, injustamente, como de holgazanes y poco comprometidos.[2]

Pero las cosas están cambiando; por un lado, tenemos a los *millenials* (1986-2000), generación nativa digital, más que súper informada, bombardeada con estímulos digitales, bastante críticos pero con dificultad para fijar criterios y exigencias de inmediatez, y, de los que estaban empleados en el 23, el 63 % tenía un contrato temporal. Por otro lado, la Generación Z (post 2000), que recientemente se está incorporando al mercado de trabajo y que desconfía de las organizaciones, son todavía más individualistas y valoran muchísimo más su tiempo e independencia. A su vez pueden sufrir una dependencia patológica al "FOMO" *(Fear Of Missing Out),* que podríamos describir "*como ansiedad social que se caracteriza por un deseo de estar continuamente conectado con lo que otros están haciendo*".

Estas generaciones, por sus características y sensibilidad no van a tolerar un "ordeno y mando". Sencillamente, o eres un buen jefe, un buen líder, o te van a abandonar y desertarán. Además, lo van a explicar en las redes.

---

[1] Cristian Viladoms. cristianviladoms@gmail.com

[2] "Nuevo escenario en la gestión del capital humano". Antonio Abad Hidalgo, Harvard Deusto Business Review.

Según el "Informe jóvenes y mercado de trabajo 2023" del Ministerio de Trabajo, los *millenials* y *zoomers* supondrán cerca del 50 % de la población activa a partir del 2030.

Asimismo, el artículo "A Gen-Z report" [3] caracteriza a estos jóvenes por ser en el trabajo autónomos y flexibles, por buscar jefes que sean transparentes y auténticos (hacen lo que dicen y son de fiar) y buscar empresas con impacto social y propósito, flexibles en adaptarse a sus necesidades (equilibrio vida laboral personal) y que les aporten oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Con este panorama, aquellos estilos autárquicos, cortoplacistas, focalizados en lo racional y en huir de lo emocional, en los que bastaba con conseguir resultados e ir aprendiendo intuitivamente a cómo gestionar personas, estarán condenados al fracaso por falta de talento y equipos comprometidos.

Y esta afirmación puedo decir hoy que está totalmente soportada. McKinsey lanzó en el año 2003 lo que llamó el *Organizational Health Index* (OHI). Se creó este "index" para ayudar a las empresas a comprender y comprobar si tenían las prácticas correctas para gestionar adecuadamente el talento. Desde el 2003 McKinsey ha actualizado regularmente el OHI para reflejar los avances en el estado de las organizaciones.

En base a estas actualizaciones y a sus predicciones, realizaron una encuesta en el 2023 a más de 9.000 empleados de todo el mundo. En un artículo[4], publicado este agosto del 2024 en la revista *McKinsey Quaterly*, se destaca que alguna de las predicciones que habían hecho no se han cumplido. Centrándonos en la que nos interesa y nos ocupa, predijeron que el "*uso de un estilo autoritario para conseguir que las cosas se hagan continuará siendo, como en las anteriores encuestas, una práctica habitual que conduzca a resultados*". Esta predicción, que se había repetido acertadamente en el pasado, ha fallado. Como ellos dicen "*el liderazgo autoritativo (utilizar la presión y la influencia para conseguir que las cosas se hagan) ha sido una práctica habitual en las empresas durante décadas*". Pero en uno de los más grandes cambios que han visto en su OHI el liderazgo autoritativo no tiene pinta de que vaya a volver a aparecer en el futuro. En su lugar aparece el "empowering leadership": los líderes se deben asegurar de que aquellos que están más cerca del trabajo tienen la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones. Lo que

[3] A Gen-Z report: What Business Needs to Know About The Generation Changing Everything. Oliver Wymen Forum

[4] McKinsey Quaterly: Health Organizations keep winning, but rules are changing fast (August 2024).A.De Smet, A. Gast, D. Goldstein and R. Steele.

se nos está diciendo es que ya no hay más espacio para que los líderes puedan continuar con aquello de "hazlo por qué te lo digo yo".

¿Por qué se utilizaba o todavía se utiliza el "ordeno y mando"? Por falta de formación de los líderes, por malas praxis, por inconciencia, por falta de controles adecuados ...etc. Pero también, en algunos casos, porque a corto plazo "es más rentable". Me explico bien, ya que no lo defiendo, más bien lo detesto. Algunas personas piensan que es mucho más fácil conseguir que se hagan las cosas con miedo, y mucho más rápido, que con convencimiento e influencia. Y muchas veces se consigue el mismo efecto, pero más sutilmente y con malas artes tóxicas que, aunque a corto plazo generan resultados, a medio y largo contaminan y arrasan con el ambiente y la gente de las empresas.

Como dice David Kosson, profesor de *Psychology*, *Foundational Sciencies* y *Humanities & Health Care* del Chicago Medical School, en la sociedad hay un 1 % de psicópatas, entre la población reclusa un 20 %, pero lo más alarmante es que entre los altos directivos se estima que hay en torno a un 10 %. Estos últimos suelen ser psicópatas narcisistas que carecen de empatía y ética, son manipuladores, mienten, son astutos y con tendencia al parasitismo. Suelen tener un encanto superficial porque son capaces de adaptar su personalidad a cada persona. Además, no tienen sentido de responsabilidad y cuentan con un férreo sentido de inmunidad, como si sus actos no fuesen a tener consecuencias, aunque ello implique saltarse la ley y la moral. Estos perfiles, si detentan el poder, pueden ser muy perjudiciales en las empresas. Además, la mayoría de las veces solo se pueden apreciar los síntomas de su labor demasiado tarde.

Se trata de distinguir entre lo que yo llamo eficiencia real de la eficiencia personal. Eficiencia es hacer bien las cosas que hay que hacer. Cuando se consigue coincide con la eficiencia real. Pero a veces, hay directivos que confunden y disimulan sus intereses personales y profesionales con los de la empresa. Me acuerdo de un director general que se empeñó en llevar planes de *restructuring* hasta un extremo exagerado para conseguir los resultados a corto plazo a los que se había comprometido, a sabiendas que estaba hipotecando el futuro de la empresa, como así pasó.

No nos podemos permitir estos perfiles. No vale todo para conseguir los objetivos. El crédito y nombre de las empresas están en juego. Hay conductas y estilos que pueden pasar desapercibidos para el CEO o para la familia o el Consejo, en la distancia de la pirámide jerárquica. Nos hemos de dotar de herramientas que señalen y destaquen las buenas prácticas y denuncien las tóxicas que solo satisfagan egos y objetivos personales.

Nos hacen falta buenas prácticas de gestión de personas, como adecuadas valoraciones, feedback 360º, encuestas de clima, sesiones de comunicación,

planes de desarrollo, mentoring… etc. Y, a través de ellas, que sea posible identificar los malos estilos y evitar que pasen desapercibidos. En la misma línea del comentario de la profesora María José Parada, que nos dice que "el *gran instrumento en los consejos de las empresas familiares es la conversación*"[5], el *feedback*, el diálogo, la comunicación es el aceite que engrasa las empresas.

Como dice Mario **Alonso Puig**, (1955), médico, doctor en cirugía por Harvard University Medical School y que ha dedicado gran parte de su vida a investigar cómo desplegar el potencial humano, "*el liderazgo va más allá de la autoridad y tiene que ver con la confianza y la conexión emocional. Un líder no solo dirige, también inspira, motiva y genera un entorno donde las personas se sienten valoradas y puedan dar lo mejor de sí mismas. El liderazgo auténtico se basa en la inteligencia emocional, en la capacidad de gestionar emociones tanto propias como ajenas, es decir, en la empatía del líder*". Si los miembros de la familia, los miembros del consejo están de acuerdo con esta filosofía del liderazgo positivo, deberán buscar directivos que entre sus creencias figuren estos principios. "*Solo puede crear sentido aquel para quien tiene sentido lo que está haciendo"*[6]. Esta frase, tan sencilla y tan profunda del profesor Alberto Gimeno lo describe a la perfección.

EL TALENTO EN LAS EMPRESAS Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Las funciones y responsabilidades principales de los Consejos de Administración son:

1. *Revisar y orientar la estrategia corporativa*, los grandes planes de actuación, las estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos, los presupuestos anuales los planes de negocio; *fijar objetivos en materia de resultados*; *realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la empresa…*
2. *Controlar la eficacia de las prácticas de gobierno* de la empresa e introducir los cambios necesarios.
3. *Seleccionar, retribuir, controlar y, en los casos necesarios, sustituir a los ejecutivos clave y supervisar planes de sucesión*.
4. *Adaptar la remuneración de los ejecutivos principales a los intereses a largo plazo de la empresa y sus accionistas*

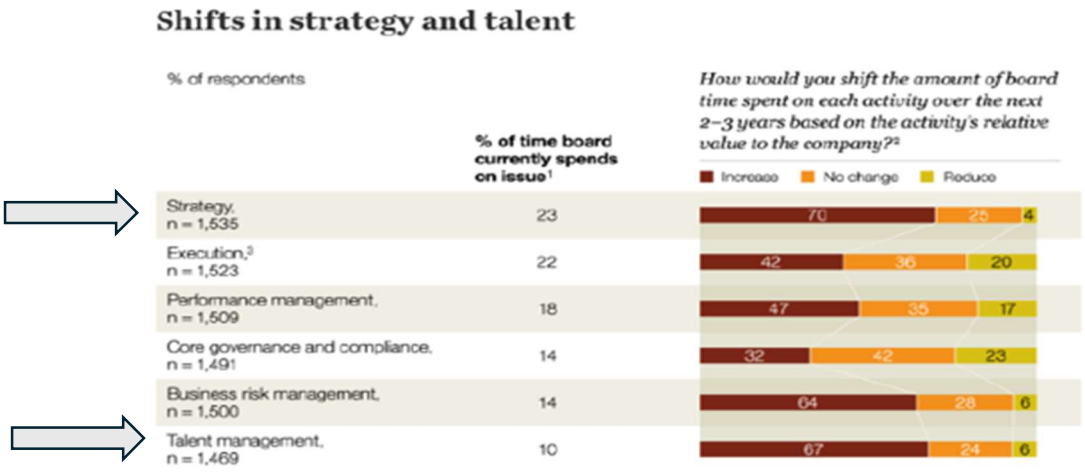
[5] Prof. María José Parada, Phd. Directora, Departamento de Dirección General y Estrategia ESADE.
[6] Prof. Alberto Gimeno, profesor titular del Departamento de Dirección General y Estrategia en ESADE.

5. Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del Consejo.
6. Controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas...
7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la empresa...
8. Supervisar el proceso de información y las comunicaciones. [7]

Nótese que de las 8 principales funciones y responsabilidades hay cuatro, señaladas en *azul e itálica*, que están directamente relacionadas con las buenas prácticas de la gestión del talento.

Como director de Recursos Humanos con más de 30 años de experiencia en empresas de primer nivel, y como alumno del Programa de Consejos de Administración de Empresas Familiares, en ESADE Barcelona, me encantó ver, en la clase del profesor Carlos Losada Marrodán, que se está produciendo un cambio en la tendencia de la ocupación del tiempo de los Consejos de Administración. Así, en el 2004, el talento ocupaba la cuarta posición con una dedicación del 10 % del tiempo, por detrás del control general (40 %), de los temas rutinarios (30 %) y de la estrategia (20 %). Hoy en día ya se apunta que, para ser eficientes, el talento requiere de un 20 % del tiempo, estando solo por detrás de la estrategia (40 %) y la supervisión (30 %)[8].

Pero es más, y según nos facilita el mismo profesor Losada, a la pregunta realizada en el *McKinsey Global Survey* a más de 1.500 ejecutivos y líderes de empresa, "*How would you shift the amount of board time spent on each activity over the next 2-3 years based on the activity's relative value to the company?",* las dos áreas de mayor crecimiento son "strategy" y "talent":[9]



[7] Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (2016).
[8] McKinsey + CCGG Canadian Survey of 275 directors 2004.
[9] "Governance since the economic crisis" McKinsey Global Survey Results (Survey July 2011).

Es decir, los Consejos de Administración están dando cada vez más importancia y dedicando más tiempo a la gestión del talento. En efecto, la gestión de las personas, en lugar de cada vez ser más sencilla, va a tender a una mayor complejidad. Podemos considerar, entre otros, factores los siguientes:

- La convivencia de hasta cuatro generaciones en el trabajo.
- Mayor diversidad cultural y social, lo que añade una variedad enorme de costumbres y creencias diferentes a gestionar.
- Brechas geográficas y de movilidad, donde el talento está más concentrado en algunas zonas y escaso en otras muchas.
- Competencia global para el talento; cada vez las empresas más grandes y con más recursos se llevan los mejores recién graduados.
- Falta de flexibilidad y adaptación a las nuevas generaciones de las políticas laborales.

Como dice Xavier Marcet, *"la estrategia son las personas"* [10] y, por lo tanto, figuran y deben figurar en el primer punto de los principios de gobierno que veíamos más arriba.

Se podría pensar que la gestión del talento es una materia que debe caer en el ámbito del CEO y de la dirección de RRHH. Es cierto; la familia, el Consejo, no deberían entrar en la parte operativa, en la gestión. Pero considero que sí pueden marcar la estrategia, la importancia, y mostrar el rumbo y el camino que desean seguir. Es más, si consideramos el principio de *"nose in, fingers out",* por el cual el Consejo debe estar al tanto de la estrategia y velar por que las prácticas de gobierno sean eficaces en la empresa, no veo por qué no deban participar en la elección, diseño y seguimiento de estas, dejando la implementación y la parte operativa a los órganos ejecutivos de la empresa.

En esta línea argumental, en el artículo "Five Challenges Facing Today's Board Chair" de Heidrick & Struggles, se nos dice (traduzco) *"el presidente no debe interferir en cómo el CEO hace o no hace su trabajo, pero el presidente sí que puede testar la temperatura de la organización y su nivel de motivación y compromiso*".[11]

De hecho, el cortoplacismo es uno de los virus que puede ser inoculado en las empresas por ejecutivos impacientes con una visión miope (mala visión de lejos) y que, si no tiene el seguimiento y los chequeos médicos adecuados, nos puede llevar la empresa a la UCI. Y aquí hay una curiosa coincidencia, la búsqueda de un mayor sentido al trabajo que persiguen las nuevas generaciones, con ese "liderazgo

[10] *27 pellizcos de management*, Plataforma Editorial
[11]www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/five_challenges_facing_todays_board_chair_insights_from_ftse_chairs.pdf

tranquilo”[12], no porque sea más lento, sino porque no se deja llevar por la precipitación de los objetivos inmediatos, en mi opinión, va de la mano con una visión a medio y largo plazo que tienen las empresas familiares que buscan fortalecer su legado.

Por lo tanto, los órganos de gobierno de las empresas familiares deben tener un interés y una atención principal a la gestión del talento y pedir que se les rinda cuentas regularmente sobre el estado, la calidad, el potencial y la eficiencia del talento en sus empresas, dejando el día a día y la ejecución a sus directivos. Y el máximo directivo, el CEO o el director general, ha de saber que también tiene que rendir cuentas sobre su gestión de personas y su estilo de liderazgo.

La gran pregunta es ¿cómo hacerlo? ¿Hay algún sistema que permita realizar una revisión de la gestión del talento en la empresa desde el Consejo de Administración?

La respuesta es sí. Para poderlo demostrar dejarme que os presente un gran ejemplo:

BREVE HISTORIA DE LARRY BOSSIDY Y ALLIEDSIGNAL

Larry Bossidy, nacido en 1935, fue presidente y CEO de AlliedSignal (más tarde Honeywell) en los años 90, tras una carrera de más de 30 años en General Electric, donde alcanzó la posición de vicepresidente. Era reconocido como un líder directo y orientado a resultados, pero también como un "coach" que ayudaba a sus empleados a desarrollarse.

Al asumir el cargo en AlliedSignal encontró una empresa con graves problemas financieros y una cultura corporativa desconectada. Durante sus primeros 60 días interactuó con más de 5.000 empleados para crear un ambiente de confianza. Implementó valores clave como clientes, integridad, trabajo en equipo, velocidad e innovación, y utilizó el Total Quality (TQ) como herramienta para mejorar la productividad y la satisfacción del cliente.

Bossidy enfocó sus esfuerzos en tres áreas críticas: operaciones, estrategia y recursos humanos. En esta última introdujo procesos de evaluación claros, promovió la comunicación directa entre empleados y superiores, y formó a sus equipos en liderazgo y *feedback* constructivo. Además transformó la evaluación del desempeño en un proceso orientado al rendimiento y la mejora continua.

[12] “Nuevo liderazgo en la gestión del capital humano” Antonio Abad Hidalgo. Harvard Deusto Business Review.

Bajo su liderazgo, AlliedSignal mejoró significativamente en términos financieros y operativos, con un aumento en ingresos, márgenes y valor de mercado.

AllliedSignal's Numbers Improve

	Net Income *(in millions)*	Operating Margin	Market Value *(in millions)*
1991	$359	4,4%	$4.506
1992	$457	6,0%	$7.584
1993	$592	7,3%	$9.416
1994	$708	8,5%	$9.792
1999	$1.121	14,5%	$24.001

HQ Morristown, New Jersey. The company provides a wide range of products for many industries, including aerospace and automotive parts, chemicals, fibers, plastics and advanced materials.

Es decir, Bossidy consiguió, en solo 8 años que estuvo en AlliedSignal, unos resultados espectaculares, multiplicando los ingresos netos y el margen de explotación 3 veces por encima de las cifras originales y multiplicó por 5 el valor de la empresa en el mercado.

Bossidy destacaba que el éxito de la empresa dependía de las personas, no solo de las estrategias[13], y que la clave era contar con líderes capaces de ejecutar las estrategias con eficacia. El proceso MRR (Management Resources Review) fue central para identificar y desarrollar a los futuros líderes de la empresa.[14]

En septiembre de 1993 tuve la gran suerte de incorporarme a AlliedSignal España y en el 94 me convertí en director de Recursos Humanos, siendo el más joven del Comité de Dirección. En 1996 tuve también la gran fortuna de ser elegido para liderar y coordinar el proceso de revisión final del MRR, a escala europea para AlliedSignal SRS Europe, en Drancy (Francia) y en el 1997, el mismo proceso en Raunheim (Alemania). El ejercicio consistía en una revisión del talento europeo a nivel geográfico (países) y funcional (industrial, logística, compras, finanzas, recursos humanos...etc) en forma ascendente para ser presentado al SRS vice president de Europa, Laurent Habenstreit. Dio la casualidad de que este señor provenía de otra unidad de negocio, Alliedsignal Aerospace, y le dio mucha importancia a esta oportunidad para conocer de primera mano el talento en su nueva división.

[13] "At the end of the day you don't bet on strategies, you bet on people" Larry Bossidy.
[14] "*Execution: The Discipline of Getting Things Done" Bossidy, Larry; Charan, Ram (2002)*

El proceso fue un éxito y nos permitió una brillante gestión ascendente del talento, con identificación de altos potenciales, planes de sucesión, planes de acción con fechas y responsables de ejecución.

Soy un firme convencido de que ese proceso, actualizado y adecuadamente explicado e implementado, se puede trasladar a las empresas familiares para poder hacer una revisión del talento de calidad en los Consejos de Administración. Estas pueden marcar la estrategia del talento y el rumbo a seguir, y exigir que sus cuadros directivos lo implementen con eficiencia.

LA GESTION DEL TALENTO COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA

Como comentaba, el proceso estratégico en AlliedSignal para la revisión de la gestión en Recursos Humanos fue el MRR[15]. Se trataba de un proceso clave en AlliedSignal para la gestión de las personas diseñado para poder valorar de forma regular y sistemática su capacidad y potencial de desarrollo. El MRR se basaba, a nivel individual (empleado) en la revisión y el desarrollo de los objetivos, habilidades y potencial de los empleados (IPMD)[16] y a nivel global (departamento, área funcional, fábrica, unidad de negocio o país) en la revisión de la gestión del talento (MRR).

Por ejemplo, en AlliedSignal SRS Iberia (la unidad de negocio a la que yo pertenencia), cada año realizábamos un proceso similar a una evaluación del desempeño individual entre jefes y colaboradores (IPMD). Con esta base, cada jefe de departamento o director realizaba su MRR (gestión del talento, que en breve explicaré). Compras, Logística e Industrial eran departamentos que estaban dentro de la Dirección de Operaciones. Pues el jefe de compras hacía con cada uno de sus colaboradores sus evaluaciones (IPMD) y, después realizaba su gestión del talento (MRR) que la presentaba al director de Operaciones y al de RRHH. Lo mismo hacían Logística e Industrial. Y, posteriormente, el director de Operaciones presentaba su MRR al Dtor. General y Dir. RRHH. Estos, a su vez, presentábamos, la gestión del talento de todo el país y toda la unidad de negocio (UN), en una sesión europea al SRS Vice President in Europe.

[15] MRR: Management Resources Review. Proceso de Gestión Talento.
[16] IPMD: Integrated Performance Management &Development. No era una evaluación ni gestión del desempeño típica, si no una herramienta de comunicación, diálogo, mejora continua y *feedback* constructivo. Se realizaba entre jefe y colaborador.

El MRR consistía, por tanto, en una serie de reuniones por niveles y de forma ascendente en donde se iba revisando el talento hasta culminar en la revisión formal europea.

Objetivos del MRR

- Examinar el contexto del negocio, visión y estrategia e implicaciones en estructura, procesos y sobre todo personas.
- Valorar los individuos clave con relación a resultados, habilidades y potencial
- Evaluar la solidez del plan de sucesión.
- Presentar planes de acción para mejorar el talento de la organización.
- Identificar altos potenciales (*High Potentials*) y planes para su desarrollo.
- Revisar temas especiales y su estatus de las iniciativas clave de gestión del cambio.
- Resumir los principales temas y planes de acción en relación con las personas.

¿Cómo se gestionan estas reuniones?

La base estaba en un sistema de valores y principios en la empresa que diera importancia a las personas, el buen liderazgo, el talento y la mejora continua. Para ello se debería tener implementado el IPMD, como mínimo, en toda la estructura de indirectos. No se trataba de la típica y tópica gestión del desempeño con todos sus vicios (que no vamos a tratar ahora) de fiscalización, simple revisión de objetivos y que suelen causar temor y desmotivación a quienes la padecen, sino que partía de dos conceptos básicos que se deben dar en toda herramienta de desempeño:

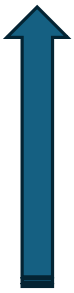
1. Muchísima formación previa sobre *feedback* y gestión de personas a los mandos, jefes y directivos.
2. Que cumpla una función de desarrollo de las personas, de mejorar el diálogo e implementar la mejora continua (kayzen) entre las personas.

El IPMD ya contenía parámetros clave que se integrarían en el posterior MRR (Potencial, resultados, movilidad, idiomas, acciones desarrollo, motivaciones, riesgo salida…etc.), de tal manera que si no coincidían significaba que uno o los dos procesos (IPMD y MRR) estaban mal trabajados.

Con el MRR se revisaban los recursos humanos del área en cuestión, la estrategia de personas empleada, los riesgos, los potenciales, los planes de acción y de

sucesiones… es decir, todo lo relacionado con personas. Es un ejercicio confidencial que se hacía de forma ascendente.

En el supuesto de realizarse en una empresa familiar que cuente con un Consejo de Administración, los responsables funcionales o de área de negocio deben presentar al director general y al director de RRHH; estos presentan al CEO y CHRO (Chief Human Resources Officer), y estos, finalmente, presentan al Consejo de Administración. Este sería el esquema (en azul claro, los que presentan el MRR):



REVISION DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

	Corporate	Empresa	Unidad Negocio	Area Funcional
Consejo Administración	X			
CEO	X	X		
CHRO	X	X		
Director General		X	X	X
Director RRHH		X	X	X
Director Unidad Negocio			X	
HRBP Unidad Negocio			X	
Director Funcional				X
HRBP Funcional				X

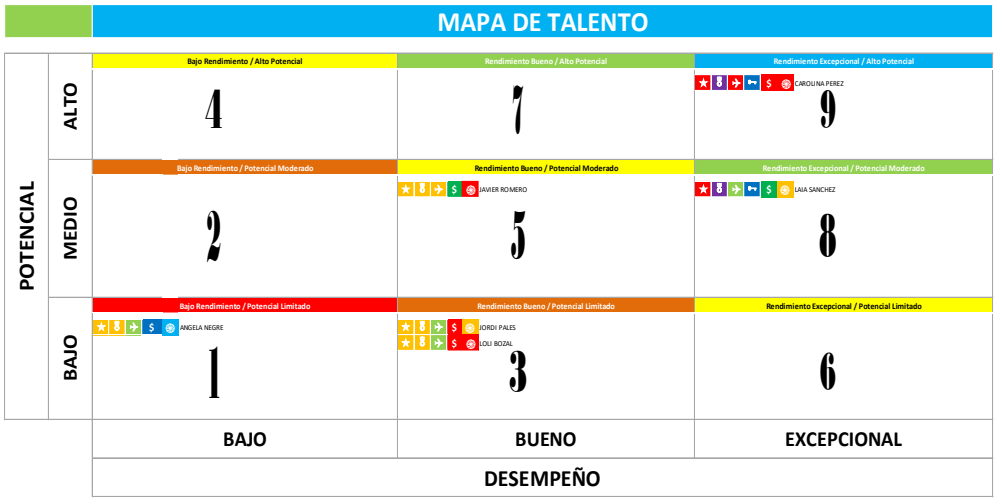
Agenda de la reunión

1. **Introducción y comentarios de apertura:**
   - Revisión de los acontecimientos más importantes ocurridos el año anterior y como han influido en el área (personas) a revisar.
   - Poner en contexto la organización, sin caer en un "mini business update".
   - Comentar en qué punto se encuentra el área respecto a lo comprometido en la gestión del talento del año anterior.

2. **Revisión del potencial y capacidad de la organización:**
   - Esta sección incluye una breve discusión del contexto del área funcional o fábrica dentro del negocio, visión y estrategia, y cómo se plantea la organización en el futuro
   - Se acompañará de un organigrama actual y otro organigrama de cómo debería evolucionar en los próximos 2 a 3 años (medio plazo): se explicará en detalle los pasos necesarios entre organigramas.
   - Temas que tratar: estrategia, eficiencia en el trabajo, estructura necesaria, sistemas/procesos, identificación de lideres y estilos de liderazgo, gestión de las personas.

3. Revisión del talento por áreas jerárquicas y por áreas funcionales:

a) Se presentará y explicará el **mapa del talento**



Leyenda

Impacto pérdida
- Bajo
- Medio
- Alto

Posición Clave
- Sí

Talento / Tipo Profesional
- Excelente Profesional
- Buen Profesional
- Rendimiento Crítico

Salario
- Por encima de mercado
- En Banda de mercado
- Por debajo de mercado

Riesgo de Marcha
- Bajo
- Medio
- Alto

Carga de Trabajo
- Posibilidad asumir más trabajo/responsabilidades
- Nivel alto trabajo
- Riesgo de Quemarse

Este documento, bien trabajado, es muy potente, ya que permite visualizar una "fotografía" rápida del área o departamento en cuestión, con mucha información de valor. En este mapa de talento, se clasifican los profesionales según su desempeño y potencial (ejes abscisas y ordenadas) y se informe de si es una posición clave, su grado de talento, su riesgo de marcha, su impacto en caso de pérdida, su nivel de saturación y su nivel salarial respecto mercado.

Con este "mapa de talento" se consigue un debate de calidad, una calibración de las diferentes áreas y facilita la toma de decisiones que supondrá la estrategia de personas para el año en curso.

b) Plan de desarrollo individual

Para cada reporte directo del que presenta, se revisaba el IPMD poniendo especial atención a los cuadrantes 7 a 9 del anterior mapa de talento. El objetivo es revisar la valoración individual que se realizó en su día (IPMD) para tener el máximo de información de los HiPo's (High Potentials) y de los

promocionables y destacables. Se trata de concretar para cada uno de ellos un plan a desarrollar durante el siguiente año que puede consistir en participar en proyectos, liderar equipos, promoción, formación, aumento salarial…etc.

c) Se presentará y explicará **el plan de sucesión**

			Sucesión		
Posición	**Ocupada por:**	**Sustituto Urgencia**	**Preparado ya**	**Corto Plazo (1 a 2 años)**	**Medio Plazo (3 a 5 años)**

Propósito: El gráfico es una representación del plan de sucesión del área en en estudio. Es un resumen de tanto las fortalezas como los prmocionables en las posiciones clave de la organización.

Instrucciones: Identifica individuos, de tu área de organización como del resto de la empresa, que mejor podrían ocupar una posición hoy, en uno o dos años, o en 3 a 5 años. Si no hubiera candidatios para asumir dichas responsabilidades, indicar si se pretende hacer búsqueda interna o externa. Si se pretende eliminar la posición, indicarlo.

Cada posición clave del departamento, área, unidad de negocio o país es identificada señalando quién la ocupa en la actualidad, quién sería la persona que la podría "gestionar" en caso de emergencia y quienes serían los sucesores a corto y medio plazo. Pudiendo ser del mismo departamento, de otros o incluso de otras áreas.

Cuando está bien gestionado claramente se ve que la información del plan de sucesiones tiene sentido con la información del IPMD, del mapa de talento y demás herramientas.

d) Se presentará y explicará el **plan de acción de mejoras**.

PLAN DE ACCION DE MEJORA		
Acciones Clave	**Responsable**	**Timming**

Propósito: El gráfico se utiliza para concretar las acciones que se deben tomar para resolver temas críticos de personas en su organización. El foco principal ha de ser los temas más importantes y urgentes para mejorar el nivel de talento de su organización. Acciones pueden incluir formaciones, outplacement, reorganizaciones, búsquedas externas, amortizaciones, despidos...etc.

Se ha de explicar qué se tiene pensado para solventar y mejorar las situaciones individuales que se den en los cuadrantes 1 a 3 del mapa del talento. También se ha de utilizar para acciones colectivas de mejora del departamento (formación, comunicación, recursos, barreras...etc.).

Una vez más, la información del Plan de Acción de Mejoras ha de estar relacionada y tener sentido con el resto de documentos.

e) Presentación y revisión de altos potenciales:

Lista de los altos potenciales en clave de futuro de los cuadrantes 7 a 9. Representan el "top talent" de la organización.

Debe incluir a aquellas personas de la organización con potencial para ostentar posiciones de liderazgo en el futuro y que están consiguiendo resultados. Puede incluir personas que tienen potencial para continuar creciendo, así como otras personas de niveles inferiores que se pueden mover a posiciones más elevadas.

Se ha de tener a disposición la información salarial de todas estas personas que permita ver de una forma clara su situación respecto a la equidad interna y la competitividad externa. Se visualizará salario fijo, variable, cualquier bonus, beneficio en especie, "long term bonus" y cláusulas contractuales con repercusión en su paquete de beneficios o flexibilidad.

HIGH POTENTIAL LIST

Nombre y Apellidos	Posición	Acción acordada	Fecha	Responsable	Potencial a corto plazo	Potencial a medio plazo

f) Otros temas y cierre.

Se añade cualquier tema adicional que se deba tratar con impacto en las personas o en la organización que no se haya podido tratar en los anteriores puntos.

Cierre de la revisión estratégica de los recursos humanos de la organización.

"LO QUE NO SE PUEDE MEDIR NO SE PUEDE MEJORAR"[17]

Parece ser que fue Peter Drucker el dueño de la frase *"lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar"*

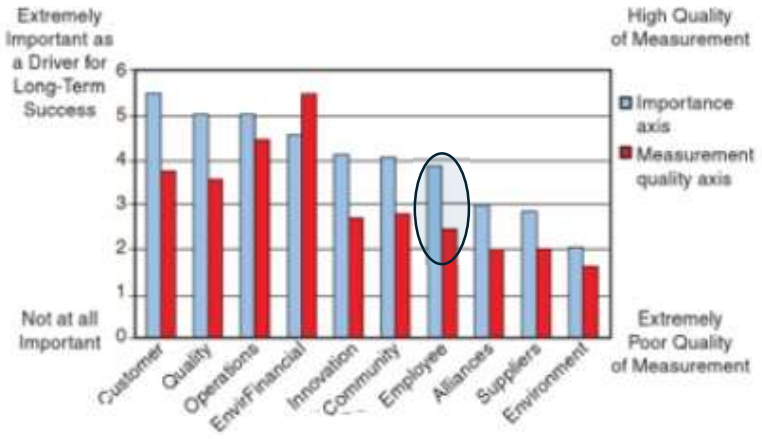
Históricamente se ha acusado a los profesionales de los Recursos Humanos de ser demasiado conceptuales (...en contraposición a nuestros compañeros de finanzas, más numéricos, concretos y lineales)[18]. Y es verdad, en muchas materias nos ha faltado encontrar ratios, KPI's relevantes para la empresa que sirvieran para hacernos entender. También es verdad que a veces hemos tenido superiores que no han querido entender (me viene a la cabeza un CEO que me decía que las personas que causaban baja voluntaria en la empresa eran, seguramente, las que la empresas quería que se fueran...).

Pero es cierto; si vemos el siguiente gráfico facilitado también por el profesor Carlos Losada Marrodán en clase del programa de Consejos de Administración de Empresas Familiares en ESADE, existe un gap entre la importancia que dan los consejos a los temas relacionados con los empleados y la calidad de la información que obtienen para medirlos.

[17] Atribuida a Peter Drucker, considerado el mayor filósofo del management empresarial del siglo XX.

[18] Pero yo me pregunto ¿la vida es lineal?, en temas de personas ¿dos más dos, son cuatro?

Gaps between Drivers and Measures: The importance of metrics vs. the quality of their measurement



Adapted from Christopher D. Ittner, David F. Larcker, and Taylor Randall (2008).

En el proceso de gestión del talento que he explicado hay una enorme cantidad de información que puede ser trabajada, organizada, analizada y segmentada. Solo poniendo algunos ejemplos, pienso que podemos encontrar datos y/o ratios que solventen ese "gap original" que veíamos en el gráfico anterior y faciliten información de calidad:

- ✓ High Potential vs. total empleados o vs. año anterior.
- ✓ Promocionables vs. total empleados o vs. año anterior.
- ✓ Empleados con desempeño excepcional.
- ✓ Empleados con alto potencial y bajo desempeño.
- ✓ Nº de posiciones con impacto pérdida alto vs. año anterior.
- ✓ Nº empleados con riesgo alto de fuga vs…
- ✓ Empleados HiPo's o promocionables con salario por debajo mercado.
- ✓ Idem con riesgo de *burnt out*.
- ✓ Ratio de posiciones cubiertas / no cubiertas en plan de sucesión, corto/medio plazo vs. año anterior.
- ✓ Coste total de los planes de acción de mejora.
- ✓ etc.

Todos estos ratios, bien gestionados, nos ayudarán a visualizar la evolución y mejora en la gestión de los recursos humanos. También nos facilitaran la identificación de problemas o áreas de urgente necesidad de gestión antes de que sea demasiado tarde. Recordemos que los problemas relacionados con personas suelen tener otra velocidad pero que cuando explotan, tienen peor solución. Por tanto, estas políticas preventivas serán de enorme valor.

CONCLUSIONES

El Consejo de Administración debería ver toda esta información presentada por su CEO y el CHRO como una forma normal y proactiva de gestión del negocio.

Bien trabajado, este proceso da una visión detallada del conjunto del talento de la empresa, de su estatus, de cómo está evolucionando, y permite visualizar y comprender claramente los compromisos para el siguiente ejercicio. En función de la empresa y de si tiene una comisión de nombramientos y retribuciones (CNR) se puede supervisar (oversight) desde el consejo o la comisión.

Como señala Pablo Sagnier, socio de Egon Zender, profesor del Programa de Consejos de Administración de Empresas Familiares en ESADE, *"las mejores prácticas de la CNR deben:*

- *Dedicar tiempo de calidad a la selección, evaluación, desarrollo y plan de sucesión del CEO.*
- *Comprobar que se dispone de la organización y el talento necesario en la Alta Dirección para acometer los planes estratégicos.*
- *Asegurar que la compañía dispone de un "pipeline" de líderes para gestionar los retos existentes.*
- *Evaluar las mejores prácticas en políticas de selección, retención, evaluación, desarrollo, formación…etc."*

Refrenda estos puntos de vista el Informe de IESE del 2024 *"How can boards improve their effectiveness?*". En él se realizó una encuesta entre octubre del 2023 y enero del 2024 a 120 directivos de consejos de administración de empresas de 26 países. La mayoría de los encuestados respondieron "*que el Consejo debería establecer valoraciones del rendimiento regulares* (87,18 %) e implementar programas internos de desarrollo de liderazgo (80,67 %)".

Para que se pueda realizar este proceso de forma solvente hará falta tener o implementar, desde el convencimiento, una cultura de gestión de las personas, una comunicación transparente, un compromiso de formación adecuada en liderazgo positivo a todos los líderes y mandos, y una explicación clara y adecuada del objetivo de la gestión del talento.

Porque evidentemente, la implementación de este proceso no es excesivamente complicada si se cuenta con los conocimientos y experiencia suficientes. Pero en ningún caso se trata simplemente de rellenar formularios. Muchísima de la información que se gestiona, si no toda, esta interrelacionada y coordinada en diferentes partes del proceso, como he repetido en varias ocasiones. Por ello, son

los ojos expertos los que podrán detectar si el ejercicio realizado por los managers se ha hecho a conciencia o para cumplir el trámite.

Como dice el informe de McKinsey & Company[19] "*las compañías que se focalizan en el rendimiento de su gente tienen 4.2 veces mejor rendimiento… tienen una media de un 30 % de mayor crecimiento en sus ventas y sufren un 5 % menos de rotación no deseada".* En el mismo informe se nos revela que los empleados son mayoritariamente positivos respecto a sistemas de gestión del rendimiento si son claros, coherentes y tenían una conexión lógica entre establecimiento de objetivos, feedback y reconocimiento y recompensa. Además, son los propios encuestados que valoraban muy positivamente las inversiones en formación de los managers sobre conversaciones de desarrollo.

Por lo tanto, las nuevas generaciones demandan *feedback* regular, de calidad, hecho por profesionales formados, que sirva para su mejora continua y para su desarrollo y no como una simple forma de fiscalización. No es tanto que la herramienta sea mala si no que el que la utiliza no sabe hacerla funcionar adecuadamente.

Creo que son las familias propietarias o los Consejos de Administración los que, si tienen la sensibilidad adecuada para saber leer las tendencias del mercado, pueden velar por poner los medios suficientes para que el buen talento gestione adecuadamente su legado.

La estrategia pasa por las personas. La empresa, fundamentalmente, son personas: empleados, clientes, proveedores, accionistas… etc. Y lo que une a todas estas personas son las relaciones. Hemos de fomentar los estilos adecuados de liderazgo y la gestión adecuada de talento para asegurarnos que tenemos los mejores equipos y que se relacionan de la mejor manera con nuestros clientes y proveedores. Las familias y los consejos deben marcar el rumbo y la estrategia. E ir revisándola y controlando la eficacia de la gestión de sus equipos de dirección. Espero que este ejemplo os sea de utilidad.

------oOo------

[19] In the spotlight: Performance Management that puts people first (Mayo 2024).