



## El primer nivel directivo como último responsable de la gestión del talento

CAMILLA HILLIER-FRY, SOCIO DE PEOPLE MATTERS

Ahora que las organizaciones compiten más que nunca por captar y retener clientes y tratan su negocio con más prudencia que en años anteriores, también necesitan gestionar el talento con mayor eficacia. El talento deja de ser una expresión amplia que abarca colectivos "estrella" o con potencial y se define en términos estrechamente relacionados con las prioridades del negocio y las capacidades necesarias de cara al futuro. Una gestión eficaz del talento implica discriminar, decidir en qué personas necesita invertir la organización para conseguir resultados. Supone una visión global de la organización y de la estrategia que requiere la participación directa del primer nivel directivo.

La dedicación por parte del primer nivel directivo es citada por varios estudios como precisamente la clave de éxito de la gestión del talento. En las compañías donde se aborda como una iniciativa exclusivamente de Recursos Humanos, se queda al nivel de un proceso técnico: la evaluación se complementa a veces por un programa de desarrollo de altos potenciales, pero el proceso aporta información sin traducirla en valor para el negocio.

En las organizaciones que tienen éxito demostrado en la gestión del talento, se implica el primer nivel directivo en su definición y en el despliegue del talento en las áreas de crecimiento. En estos casos, la evaluación y el posterior desarrollo de las personas se realizan en un contexto marcado por la evolución del negocio y forman parte de la estrategia. Cabe mencionar que en estas fases, aunque es importante contar

con la colaboración de los mandos, las iniciativas deben ser dirigidas por personas que cuentan con una visión global de la organización, no sesgada por prioridades funcionales o locales: los protagonistas serán Recursos Humanos y el propio equipo directivo como impulsor del talento en la compañía. Este enfoque, vinculado directamente a las prioridades organizativas, refuerza el papel de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio.

### ¿POR QUÉ SE APRECIA AHORA UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO POR PARTE DEL PRIMER NIVEL DIRECTIVO?

Existen tres razones principales:

- Los analistas financieros otorgan cada vez más peso a los activos intangibles de una empresa: han pasado de un 38 por ciento hace 25 años a un 80 por ciento en 2007. Entre los activos intangibles analizados están la estabilidad y efectividad del propio equipo directivo y, por otra

parte, la retención de trabajadores con conocimientos especializados que contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa.

- Tanto los analistas como los primeros ejecutivos reconocen que el rendimiento del negocio –sea en términos de rentabilidad, crecimiento o posicionamiento en el mercado– se ve directamente afectado por el desempeño directivo. Aunque la marca y tecnología crean ventajas a corto plazo, la ventaja sostenible depende en gran medida de la excelencia organizativa, fruto de la gestión de personas. En las organizaciones que más implican al primer ejecutivo, se cita habitualmente la importancia que éste concede al contacto con los que dirigen el negocio en diferentes mercados o áreas y a su capacidad de ejecución.
- La última razón tiene su origen en las tendencias empresariales de la última década, que probablemente se verán acentuadas en el futuro. Cada vez se examina más, desde el

### GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO: EL QUÉ, QUIÉN, DÓNDE Y PARA QUÉ



FUENTE > PeopleMatters, 2008.

Consejo u órganos externos, el cumplimiento de un código ético y una actuación profesional que se rige por el interés de la organización y la sociedad, no por el interés personal. En este contexto el primer nivel directivo siente la obligación de ocuparse personalmente, no solo de los resultados sino también de cómo se consiguen. En este sentido, Marshall Goldsmith observa que la actuación de los directivos tiene mucho más impacto que cualquier declaración de valores. El talento abarca tanto la capacidad de generar resultados como la actuación según los valores y la ética empresarial.

En los tres casos se mantiene el enfoque en resultados (no solo numéricos). Aún siendo cierto que el talento es un bien escaso, que empieza en el *brain drain* y que la globalización requiere desarrollar personas para otros mercados, la importancia de estos factores varía en función de su impacto en los resultados del negocio. En una encuesta reciente, aunque más del 90 por ciento de directivos consultados estima que el talento tiene un impacto positivo en los resultados, solo un 42 por ciento define su gestión en términos de dar apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos del negocio, excepto a través del desarrollo de potenciales o directivos.

#### EL PAPEL DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Para ejecutar la estrategia de negocio con efectividad, el equipo directivo necesita definir qué capacidades requieren de cara al futuro. Esto implica partir de la misión, visión y valores –lo que define la personalidad y la ambición de la compañía– y contemplar las implicaciones de la estrategia y prioridades para los próximos años. Supone plantearse preguntas como: ¿qué cambios se esperan en el entorno de la compañía?, ¿qué actividades serán críticas?, ¿qué capacidades necesitamos para lograr nuestros objetivos estratégicos?

El equipo directivo necesita evaluar las implicaciones de la competitividad, las

nuevas relaciones económicas y comerciales y la evolución de la actividad empresarial para identificar los cambios que esto supone para las capacidades de las personas que van a contribuir al éxito de la empresa. Recordemos que Recursos Humanos puede aportar los conocimientos técnicos, pero sólo el equipo directivo puede impulsar estos cambios en la organización.

Las organizaciones que involucran al equipo directivo lo suelen hacer en la fase de desarrollo, aprovechando para acercar a distintas generaciones de líderes. De hecho hay muchos ejemplos de ello, quizás los más conocidos son las multinacionales con escuelas de liderazgo propias, aunque también es una práctica propia de empresas familiares de todos los tamaños. Los beneficios de involucrar al primer nivel en el desarrollo del talento –a través de reuniones o en programas de liderazgo– son indiscutibles. En todas las organizaciones que implantan esta práctica se valoran positivamente, tanto el refuerzo de aspectos culturales deseados como el alineamiento de la actuación directiva a todos los niveles y la motivación de las personas implicadas. También destacan el impacto que tiene en los clientes y entre los empleados en general: la coordinación entre directivos y mandos y la fluidez de una eventual transición generan confianza en la compañía que, a su vez, incide en la fidelidad de los *stakeholders*, sean clientes, empleados o la sociedad.

Conviene recordar que el talento es relativo, es decir, aporta más o menos según su ubicación en la organización. Decisiones sobre el despliegue estratégico del talento requieren la coordinación estrecha entre la dirección, que define necesidades del negocio, y Recursos Humanos, que desarrolla itinerarios profesionales y las competencias necesarias. El primer nivel directivo decide en qué áreas de la organización hay que invertir: dónde hay que asignar recursos y empujar el crecimiento, dónde la competición es más dura o hay mayores riesgos. Aquí podemos aprender mucho de *Supply Chain Manage-*

*ment*: las empresas necesitan adecuar el despliegue en términos de cantidad, asignación y tiempo.

El proceso de globalización que están viviendo muchas empresas españolas –y que seguirá en la búsqueda de nuevos mercados y mano de obra competitiva– ha producido otro fenómeno desconocido hace una década. La expansión implica crear equipos directivos locales, dado que los expatriados solo ofrecen una solución parcial. No obstante, donde hay profesionales cualificados –el caso de la India o Rusia, por ejemplo– se aprecia escasez de perfiles directivos. Esta falta de talento directivo tiene una repercusión directa sobre los resultados del negocio: si los directivos no conocen el entorno en el que operan o los locales no están preparados para gestionar el negocio, la empresa pierde capacidad para competir, incluso para generar negocio y empleo.

Ningún equipo directivo puede permitirse el lujo de no invertir tiempo y esfuerzo a preparar el futuro. Muchos estudios identifican el talento como un área de gestión con alto impacto para el negocio, aunque coinciden en calificar el nivel de gestión actual como mejorable. Es responsabilidad de Recursos Humanos apoyar y asesorar al primer nivel directivo en esta tarea. Requiere cambiar el planteamiento hacia uno más enfocado a resultados, menos técnico y más dinámico. A cambio de este esfuerzo, las ganancias pueden ser significativas, tanto para Recursos Humanos como para la propia organización. ▲

#### BIBLIOGRAFÍA

MCKINSEY QUARTERLY 2008 Number 1, 2006 Number 2.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT: "The CEO's role in Talent Management", 2006.

STERN SCHOOL OF BUSINESS, New York University, 2001.

BROOKINGS INSTITUTION, 2003.

GOLDSMITH, Marshall: "Global Leadership: The Next Generation", Financial Times Prentice Hall, 2003.

Texto sobrante en última pág.

CIPD Reflections on Talent Management  
2007.

CAPELLI, Peter: "Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty", Harvard Business Press, 2008.

EUROPEAN ASSOCIATION FOR PERSONNEL  
MANAGEMENT: "The future of HR in Europe", 2008.