

El valor del personal interno

Las compañías potencian la promoción y desarrollos internos

Prever los cambios para afrontarlos con éxito es una tendencia cada vez más evidente en las organizaciones que están optando por plantillas más flexibles y adaptadas a situaciones cambiantes; la búsqueda del talento es una actividad constante en las organizaciones para hacer frente al dinamismo y a la exigencia del panorama laboral actual. La detección y el desarrollo del talento tiene mucho que ver en esta nueva modalidad de valorar el recurso humano interno. Hace décadas que las empresas "gestionan" talentos, pero hace menos que se valora la importancia de la detección y el desarrollo del mismo como una herramienta eficaz que contribuye a mejorar la competitividad.

Que las empresas dependen cada día más del talento de sus personas es una afirmación más que reconocida por las organizaciones y los gestores de recursos humanos, pero actualmente se trata de dar un paso más y reconocer también el valor de las potencialidades humanas.

Dar valor al talento interno significa que antes de buscar ayuda externa hay que agotar todas las posibilidades de que el perfil en cuestión no se encuentra en "casa"; parece evidente que, si de las personas depende el éxito de la empresa, hay que involucrarlas y dejarles participar; en definitiva, dar valor al talento que se contrata y facilitarle los mecanismos para que se desarrolle dentro de la organización.

Buscar dentro de la compañía

"En **Iberdrola** tenemos claro que ante una vacante lo primero y obligatorio es buscar dentro de la compañía, en segundo lugar en nuestro entorno (becarios, colaboradores externos), y sólo si en estos entornos no encontramos a nadie que se adecue a los requisitos solicitados buscamos fuera", manifiesta **Kepa Zubieta Jáuregui**, director de Desarrollo de Recursos Humanos.

En **AI-Pi Telecomunicaciones** "el propio interés por la promoción y movilidad interna está presente en nuestro propio cuadro de mando y nos permite explorar con mayor detalle las posibilidades internas de desarrollo de nuestros colaboradores, aprovechando su potencial de desarrollo y ofreciéndoles oportunidades reales de asumir nuevos

retos y responsabilidades que lo hagan crecer", señala **Dolors Cuéllar**. "Sin duda, este factor nos ha permitido avanzar hacia un entorno de clima favorable, a la vista de los resultados de la última encuesta de opinión", añade.

"En casi el 100% de los casos la cobertura de puestos directivos se realiza desde el interior de la organización", afirma **Gregorio Hernando**, director de Desarrollo de Personas del **Grupo Eroski**. "En algún caso hemos incorporado gente del exterior, pero la fuerza de una cultura cohesionada y de unas prácticas de actuación claras junto a un programa de inserción cultural y empresarial acortan rápidamente esas distancias entre el exterior e interior", puntualiza.

En esta misma línea, **Emma de Llanos**, directora del Departamento RR HH de **EADA** cree que "en términos generales la promoción interna depende más de la cultura del poder de la empresa que del sector. Yo diría que depende más del tamaño y de la estructura, ya que las empresas más grandes son las que ofrecen más posibilidades de recorrido profesional, que no presentan estructuras tan piramidales como en una empresa pequeña".

DKV Seguros es otra de las empresas que apuesta por el talento interno, "utilizamos sistemas de promoción dentro de las empresas de grupo y realizamos ofertas internas de empleo de las diferentes vacantes, siempre como algo previo a la realización de una selección externa", asegura **Jorge Díez-Ticio**, director de RR HH.

Íñigo Argaya, responsable de Desarrollo Geren-

cial de **Unión FENOSA**, manifiesta que "únicamente se acude a la selección externa cuando se ha constatado que nadie dentro del Grupo puede en ese momento desempeñar la vacante".

Lo mismo ocurre en **Atos Origin**; **Javier Samaniego**, director de Recursos Humanos en España manifiesta que "inicialmente, y dada la masa crítica de que dispone esta compañía, nuestra primera apuesta siempre es interna. Si bien, no descartamos en situaciones puntuales acudir a la selección externa".

En el caso de **Microsoft** la prioridad es buscar al profesional más adecuado para cada puesto, "por ello, hay ocasiones en las que el candidato elegido es un empleado de la organización y otras en las que viene de fuera", señala **Elena Dinesen**, directora de RR HH de Microsoft Ibérica.

¿Existe un "boom" de los programas de detección y desarrollo del talento?

Kepa Zubieta Jáuregui,
director de Desarrollo de Recursos Humanos
de **Iberdrola**

«No creo que exista un "boom" especial, porque de un modo más o menos formalizado, con más o menos rigor y con más o menos acierto, siempre se hace. En cuanto hay un grupo de personas trabajando es función de cualquier directivo tener en cuenta



y trabajar estas cuestiones, aunque puede que a veces se lleve a cabo de una forma inconsciente, sin pautas y sin otorgarle la importancia que, de hecho, tiene».

Dolors Cuéllar,
directora de Recursos Humanos
de **AI-Pi Telecomunicaciones**

«Teniendo en cuenta que en el entorno competitivo en el que nos encontramos la innovación continua es fundamental para seguir avanzando y mantener el liderazgo en el mercado, las empresas se están dando cuenta de que en estos momentos es preciso



reforzar los vínculos con sus colaboradores más preciados, pero especialmente con aquellos que aportan un "talento innovador". En AI-Pi el desarrollo de los colaboradores más valiosos es clave para la evolución continua de nuestra organización en un sector altamente competitivo como es el de las telecomunicaciones».

Íñigo Argaya,
responsable de Desarrollo Gerencial
de **Unión FENOSA**

«La identificación de las mejores personas de cada organización en cada momento siempre ha preocupado a las empresas, si bien es cierto que últimamente se aprecia un interés por disponer de modelos estructurados de gestión del talento.

En el año 2003, la Unidad Desarrollo Gerencial de la Universidad Corporativa Unión FENOSA puso en marcha el Programa STAR para identificar, desarrollar y comprometer a las personas con la capacidad y el potencial necesarios para desempeñar las ocupaciones clave en los negocios de Unión FENOSA».

Para **Juan Carlos Cubeiro**, director de **Eurotalent**, "las mejores empresas favorecen la promoción interna, de forma que la contratación externa de la alta dirección es la excepción y no la regla. Las organizaciones de nuestro país suelen contar con profesionales "más fieles", que valoran muy positivamente los intangibles de gestión como el trato con respeto, sentirse escuchados, disponer de cierta autonomía, etc."

Mecanismos internos

Para tener esta capacidad de buscar y encontrar un candidato interno para cubrir una vacante en la propia organización, ha existido con anterioridad una preocupación e interés para que esto se pueda llevar a cabo. Existen mecanismos internos que detectan y desarrollan el potencial de los empleados que permiten cubrir estas vacantes de forma nada traumática. Esto sucede cuando la empresa proporciona un valor adecuado al talento individual y lo potencia, ya que, cada vez son más las organizaciones que coinciden en afirmar que la detección y desarrollo del talento garantiza un reemplazo adecuado ante la eventual marcha de cualquier empleado, por muy reducido que sea el nivel de rotación.

En el Grupo Eroski disponen de tres filtros para detectar, seleccionar y desarrollar potenciales. En un primer lugar analizan el currículum personal y profesional

en la empresa, realizan pruebas de selección y clasificación de la potencialidad con una empresa de selección externa y, finalmente, proponen un Programa de Desarrollo y analizan su evolución.

Kepa Zubieta Jáuregui, de Iberdrola, explica que disponen de un sistema de gestión por competencias que les permite tener identificados a los profesionales con potencial. "Es muy importante que esta identificación se haga de forma directa por parte de los jefes y mandos y teniendo en cuenta

Existen mecanismos internos que detectan y desarrollan el potencial de los empleados que permiten cubrir estas vacantes de forma nada traumática

los resultados obtenidos de los proyectos y trabajos realizados. En otras ocasiones, recurrimos a un sistema de *feedback* con los colaboradores, tus "iguales" dentro de la organización o, incluso con clientes o proveedores. Y si, como ocurre en Iberdrola, tienes un sistema que aglutina y contrasta todos o varios de los mecanismos anteriores, mucho mejor", señala.

Para Microsoft Ibérica el proceso interno de detección y desarrollo del talento es "de vital importancia". Cada manager de la compañía tiene la obligación de contar con un plan de sucesión para dar opciones de desarrollo profesional a los miembros de su equipo e identificar entre ellos a posibles sucesores. Hay que añadir también dos programas concretos de alto potencial dirigidos a identificar a los empleados con gran potencial de la empresa, así como a las figuras generalistas de Recursos Humanos para detectar y desarrollar talento en las áreas de las que son responsables.

En Al-Pi, este proceso está presente, no sólo en el propio sistema de selección orientado a captar a los mejores profesionales, sino también explorándolo a través de diferentes mecanismos internos de detección como son el proceso de fijación y evaluación de objetivos, entrevistas de seguimiento entre responsables y colaboradores, a través de los programas de *mentoring*, rendimiento de las acciones formativas o de reuniones con los responsables de equipos con el objetivo de promocionar y potenciar a los colaboradores con más talento.

Iñigo Argaya señala que "inicialmente son los responsables los que proponen a las personas que a evaluar mediante herramientas objetivas de cara a obtener perfiles homogéneos de comparación con las ocupaciones clave".

Otras iniciativas de este tipo utilizan las evaluaciones del rendimiento, el *mentoring*, el seguimiento desde el departamento de recursos

humanos y la gestión de proyectos.

A pesar de estas experiencias actualmente todavía es un hecho muy común buscar afuera lo que se tiene adentro. Esta tendencia cambia en el momento en que la organización se plantea dar valor al talento interno.

La directora de Recursos Humanos de EADA, Emma de Llanos, considera que "las actitudes y el entorno de la organización son factores clave para el desarrollo del talento". "En ocasiones las empre-

sas demandan un determinado perfil o talento que después no saben gestionar. En este caso, si la cultura de la empresa no permite que la persona crezca profesionalmente se generan falsas expectativas, frustración y ganas de cambiar de empresa", añade Emma de Llanos.

Dar valor al talento

Numerosas organizaciones han puesto en marcha en los últimos años programas de detección de personas con alto potencial, teniendo en cuenta que el significado de talento va más allá del puro conocimiento y que se hace extensivo al compromiso y las capacidades.

Si bien es cierto que la creación y el desarrollo del talento se obtiene a partir de una buena gestión; es decir, teniendo en cuenta una serie de requisitos, los profesionales seleccionados deben tener capacidades, potencial de acción y compromiso de acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Además la empresa debe generar un entorno organizativo que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Esto se consigue a través de la políticas de retención del talento.

Las organizaciones que ya trabajan a partir de este concepto valoran positivamente los beneficios conseguidos. Así, Gregorio Hernando, del Grupo Eroski, entiende el proceso interno de detección y desarrollo del talento como "necesario e ineludible. Es la mejor garantía para mantener una cultura cohesionada y fuerte".

Dolors Cuéllar, de Al-Pi Telecomunicaciones, considera que "la gestión de la vinculación y del desarrollo del compromiso de los colaboradores más valiosos es un factor clave para la evolución continua de nuestra organización en un sector altamente competitivo como es el de las telecomunicaciones". Uno de los objetivos de Al-Pi es fidelizar,

Gregorio Hernando, director de Desarrollo de Personal del Grupo Eroski

«Creo que no. Creo que todavía estamos lejos de interiorizarlo como una práctica más de la gestión de personas. Hoy pienso que estamos más iniciándonos, experimentando y tratar de consolidar. Una empresa como la nuestra, de fuerte crecimiento y dispersión no puede permitirse el lujo de recurrir permanentemente al exterior para captar el talento, tiene que alentarlos, crearlos y aprovecharlos desde dentro».



Javier Samaniego, director de Recursos Humanos de Atos Origin

«Es posible. Cada vez más, términos como talento o potencial de los empleados va formando parte de la cultura empresarial. Sin embargo, no hay un método específico que podamos seguir, por eso creo que es un arte que forma parte de las funciones del manager, pero no podemos dejar que se quede sólo en un arte. Nosotros tenemos desde hace ya 3 años un sistema de identificación de este tipo de personas, basado en la propia dinámica del trabajo por proyectos y en la evaluación del personal: TOP 15. En este sistema se basa nuestro Plan de Sucesión».



Elena Dinesen, directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica

«No creo que se trate de un "boom", sino de una necesidad de negocio. Si queremos seguir siendo una empresa que crece por encima de los dos dígitos, necesitamos líderes y personas con talento que sepan responder ágilmente a los nuevos retos de la compañía. En Microsoft, los empleados dirigen su propio desarrollo deciden dónde quieren llegar; corresponde a la compañía poner a su alcance la cultura, los sistemas, procesos y las herramientas necesarias para que pueda lograrlo».



desarrollar y atraer a aquellos colaboradores en posiciones más críticas y clave, que les permita construir un equipo comprometido con los valores y objetivos de la compañía.

Juan Carlos Cubeiro considera que “una empresa que no define, potencia, organiza, compensa y encarna el talento en profundidad no está haciendo todo lo que puede hacer”.

Pero, ¿cómo se consigue dar un valor adecuado al talento individual y potenciarlo?

Kepa Zubietta asegura que en Iberdrola realizan un seguimiento cercado del trabajo llevado a cabo por sus profesionales; “les hacemos ver sus puntos fuertes y sus debilidades; les proporcionamos pautas y medios para mejorar, les ofrecemos oportunidades para que hagan cosas y les hacemos saber cuánto, en qué y cómo han mejorado”.

“En **Sony España**, la búsqueda de la ‘Excelencia’ es nuestro objetivo común a medio plazo”, afirma **Sergi García**, director adjunto de RR HH. “Algo que es fácil de decir, pero que para conseguirlo es necesario definirlo, cuantificarlo, y atacarlo debidamente. Y para ello es imprescindible el ‘Talento’. Para ello, en Sony han adoptado un nuevo modelo de gestión: la Dirección por Misiones. Este nuevo modelo fomenta la iniciativa individual y grupal buscando la Contribución a la Misión de cada departamento y de cada división, siempre en línea con la Misión de la Compañía. Con ello consiguen, no sólo dar un valor adecuado al talento individual, sino potenciarlo, consiguiendo con ello aumentar significativamente la motivación trascendente de nuestros empleados. “Es fundamental saber qué talento tiene cada persona (vía *Assessments* continuados y reuniones con su *Mánager*, entre otros *inputs*), y establecer las condiciones para que lo utilice. Luego, por supuesto, destinar a esta persona al puesto y al equipo donde más se necesite este talento en especial”, señala Sergi García.

Elena Dinesen asegura que en Microsoft consiguen dar un valor al talento individual “manteniendo reuniones periódicas entre los responsables de cada una de las áreas de la compañía y los miembros de su equipo. Cada mes, los managers se entrevista de manera individual con los profesionales que tienen a su cargo para evaluar el desempeño de su trabajo. Asimismo, mantienen una reunión anual dirigida a identificar fortalezas y áreas de mejora para poder acordar un plan de desarrollo adaptado a que cada empleado pueda alcanzar su máximo potencial”.

En el Grupo Eroski el seguimiento y la valoración de los profesionales también tienen un papel destacado. “A través de diferentes herramientas de valoración se realiza un seguimiento y valoración de la actividad de cada uno de nosotros que nos permite conocer con bastante exactitud las capacidades, las evoluciones y potencialidades de todos

nosotros. Actualmente disponemos de herramientas como la entrevista de evaluación anual sobre consecución de resultados y competencias profesionales, la encuesta de satisfacción por departamentos, la 180º de colaboradores y mandos, la revisión mensual de objetivos y las valoraciones de cada formación recibida”.

Juan Carlos Cubeiro considera que “hay que seleccionar a las personas con las capacidades adecuada (aptitud y sobre todo actitud), con potencial de comprometerse con un proyecto, conseguir que evolucionen profesional y personalmente en un contexto organizativo en el que la estructura sigue a la estrategia”.

La multinacional de servicios de tecnologías de información, Atos Origin, apuesta por la comunicación y la evaluación permanente para tomar una medida aproximada del talento, que confirman con herramientas objetivas. Para potenciar el talento, Javier Samaniego, considera que “la clave reside

La detección y desarrollo del talento garantiza un reemplazo adecuado ante la eventual marcha de cualquier empleado, por muy reducido que sea el nivel de rotación

en el cambio dentro de la organización y la planificación de una carrera donde estén previstos diferentes puestos a ocupar, a partir del diseño de unos buenos planes de carrera con sus itinerarios formativos bien definidos y aplicándolos en cada caso”.

En Unión FENOSA los Planes de Desarrollo Individuales (PDI) combinan actividades de puesta en práctica de las capacidades de las personas en proyectos específicos, rotación internacional, e incluye elementos de motivación, compensación y acciones puramente formativas, tanto internas en las facultades de la UCUF (Universidad Corporativa Unión FENOSA), como externas en Escuelas de Negocio de reconocido prestigio. Argaya añade que “a partir de la puesta en marcha de cada plan, un tutor hace el seguimiento de cada una de las acciones planificadas y puede proponer cambios a lo largo del proceso”.

Estas experiencias ponen de manifiesto que el seguimiento y la valoración constante de los profesionales son una parte importante del proceso para dar un valor adecuado al talento. La formación también desempeña un papel significativo.

Formación y retención del talento

La formación es una necesidad vital en las empresas de hoy día y no cabe duda del atractivo que tienen los planes de formación. Su relación con la retención del talento no todas las organizaciones la valoran de la misma manera.

Javier Samaniego afirma que “los planes de formación son una parte necesaria, pero no la más crítica para retener el talento. El Plan de Formación lo que hace es desarrollar el conocimiento; es el paso previo al desarrollo del talento. La formación es motivadora y genera expectativas”.

Jorge Díez-Ticio considera que “los planes de formación que tienen como objetivo el desarrollo de las personas son un elemento clave para la evolución en su carrera profesional y, por tanto, generan expectativas de futuro que refuerzan la retención del talento”.

En Microsoft Ibérica entienden que la formación no es suficiente para retener el talento. Elena Dinesen considera que “la principal razón por la que los profesionales deciden trabajar en Microsoft es la posibilidad que brinda la compañía de hacer carrera profesional”.

Kepa Zubietta Jáuregui manifiesta que “los planes de formación son una parte de algo mucho más amplio. Aunque pueda haber planes de formación que retengan profesionales con talento, en Iberdrola no consideramos que sólo esto tenga un efecto “milagro”. Sería hasta arriesgado que la retención del talento dependiese de este único, aunque importante, factor.”

Del mismo parecer es Juan Carlos Cubeiro que afirma que “los planes de formación por sí no retienen el talento, y por ello el exceso énfasis en desarrollar las organizaciones, casi exclusivamente, a partir de inversiones en formación constituye uno de los mayores fracasos de la empresa española”.

Más tajante es Iñigo Argaya al afirmar que “las organizaciones que no disponen de planes de desarrollo tendrán dificultades para captar talento en el mercado y facilitarán la salida del interno”.

Desde **AECOP** destacan la idea de acercar cada vez más el aprendizaje al propio puesto de trabajo, estableciendo retos concretos en el día a día que permita evolucionar a cada persona. Estos sistemas de aprendizaje, mucho más flexibles, se han mostrado efectivos en el desarrollo de personas y como preparación para carreras directivas.

Sin embargo, y según los expertos, uno de los errores más comunes en las organizaciones es crear falsas expectativas. “Se dan casos en los que se

ponen en práctica planes de formación por “moda” y no por que se vayan a desarrollar posteriormente. Están matando la formación; es como dar alas para no dejar volar”, señala Emma De Llanos. Por otro lado, esta especialista en la materia considera que si las políticas de formación están planteadas desde el objetivo de negocio de la organización y, además, permiten que la persona profesionalmente tenga un desarrollo, son una buena medida para retener el talento.

El papel del directivo

Fundamental, crucial, importante, protagonista e intransferible. Así califican las organizaciones consultadas el papel de los directivos en la detección y desarrollo del potencial de sus colaboradores talentosos.

Dolors Cuéllar considera que “son los primeros implicados en este proceso y precisamente por ello tenemos claro que reforzar el rol de los responsables y habituarlos a la utilización de herramientas avanzadas de gestión de equipos como el *mentoring* o *coaching* son clave para hacer evolucionar a sus equipos”.

Tanto en Unión FENOSA como en Atos Origin, la evaluación y el desarrollo de los colaboradores se integra como una competencia más del equipo directivo.

Gregorio Hernando señala que “el directivo como el resto de los mandos realizan las entrevistas de Evaluación anuales de sus colaboradores y participan en los diferentes métodos de valoración. Desde el Departamento de Desarrollo de Personas llevamos un Programa de Desarrollo de Potenciales en el que la primera fase del programa consiste en la detección de potenciales y esta responsabilidad cae en las líneas directivas de cada negocio”.

“Nadie mejor y más efectivo que un directivo para dar o dejar de dar importancia a un programa de este tipo. Por mucho que quieran los demás, si el directivo no apuesta por ello es difícil que se hagan las cosas; y si el directivo quiere que se hagan, seguro que aunque tenga oposición y/o dificultades, algo sacará de provecho. Es una de las funciones consustanciales a la función de un directivo” afirma Kepa Zubietta Jáuregui

Elena Dinesen asegura que “en Microsoft Ibérica necesitamos líderes y profesionales con potencias para el futuro. En este sentido, los directivos de cada área, apoyados por los *Business Partners* desempeñan un papel protagonista, ya que a ellos corresponde la responsabilidad de permitir a su gente alcanzar su máximo potencial” ■