

El manager, pieza imprescindible en la detección del talento interno

Conocer y tener identificado perfectamente el talento interno es una de las funciones críticas que permite a RRHH anticiparse a las necesidades del negocio y aportar valor. Precisamente sobre cómo llevan a cabo esta labor y los planes de desarrollo asociados al talento versó el Desayuno con Talento titulado "Nuevas tendencias en identificación del talento interno". Con el patrocinio de Bros Group Worldwide Executive Search, directivos de RRHH de Aenor, Amadeus, Amavir, Cepsa, Ginos, GSK, Mondelez International, Reale Seguros, Recreativos Franco, SEUR y Vodafone compartieron sus puntos de vista en este ámbito.



Beatriz Serrano,
responsable de Atracción de Talento y Employer Branding de Cepsa

Ana Oviedo,
responsable de Formación de Grupo Recreativos Franco

Álvaro Hervás,
responsable de Captación de Talento de Aenor

Raquel Muñoz,
Talent & Organizational Development head de GSK España, Portugal e Israel

Ángel Rodrigo,
Team Leader Resourcing, Diversity and Inclusion de Vodafone

Rosa Larrín,
responsable de Selección y Desarrollo de Reale Seguros

Susana Sánchez,
responsable de Selección, Formación y Desarrollo de Amavir



BROS GROUP
WORLDWIDE EXECUTIVE SEARCH

En el actual momento VUCA y de transformación de los negocios, un aspecto crítico para las compañías es tener muy bien identificado el talento potencial, ya sea de cara a posibles promociones, sucesiones o bien para ocupar nuevos puestos de trabajo que hoy en día desconocemos. Es el caso de **Vodafone**, que tiene identificado alto potencial en las diferentes capas de la organización. “Son personas encaminadas a ser los líderes del futuro y es el primer grupo de talento al que recurrimos”, comenta Ángel Rodrigo, **Resourcing, Diversity & Inclusion team leader**. Así

pues, la compañía ha desarrollado iniciativas como “Digital Ninja”, que permite identificar talento digital, o “Janus”, para desarrollar talento senior con más de 15 años en la organización. No obstante, Ángel Rodrigo destaca el papel fundamental de los responsables de equipo en este proceso: “Las personas se comprometen con el proyecto, pero también con sus jefes. Hemos identificado a estos mandos para que hagan una búsqueda proactiva y se conviertan en imanes del talento interno”. Una visión con la que coincide **Fernando López, Global HR Planning &**

Analytics manager de Mondelez International, a la vez que comenta que cada profesional es el responsable de su propio desarrollo y, a partir de ahí, la compañía “mide, valora y calibra el potencial de los profesionales en base a la *learning agility*”. Además, la compañía cuenta con Comités de Calibración en los que los propios managers del negocio consensuan las decisiones sobre el talento de la organización”. “Ofrecemos oportunidades de desarrollo interno porque creemos firmemente en los movimientos crossfuncionales y que el desarrollo no solo pasa por crecer verticalmente, sino también horizontalmente”, comenta.

Partiendo también de la premisa de que el profesional es el responsable de su propio desarrollo, GSK trabaja en la identificación del talento interno y el diseño de planes para acelerar el desarrollo en determinadas posiciones. No obstante, **Raquel Muñoz, Talent & Organizational Development head de GSK** España, Portugal e Israel, explica que el mayor reto que tienen que afrontar es gestionar las inquietudes de los jóvenes. “Tenemos gente brillante que, a su vez, demanda mucha inmediatez y no siem-



Eva Aldeiturriaga, responsable de Talento de la marca **Ginos**

Daniel Ruipérez, Talent Unit manager de **Bros Group Worldwide Executive Search**

Fernando López, Global HR Planning & Analytics manager de **Mondelez**

Mercedes Sánchez, Talent & Development manager de **Amadeus**

Esperanza Núñez, responsable de Talento de **SEUR**



Detectar el talento interno y gestionar sus expectativas son claves en RRHH

pre tenemos capa reto de la fidelización del talento joven, **SEUR** ha creado el “Plan Cantera” con el que incorpora recién licenciados a la compañía. “Queremos que pasen por áreas corporativas y de negocio porque nuestro reto es cubrir internamente las posiciones de mandos con personas que aporten una visión transversal a la compañía”, comenta la **responsable de Talento, Esperanza Núñez**. Además, la compañía de transporte dispone de una Escuela de Líderes, con la que forma y desarrolla a los futuros mandos de la organización, y de una Escuela de Ventas, en la que participan más de mil personas, con el fin de desarrollar un estilo comercial único”.

Por su parte, **Reale Seguros** publica todas las vacantes internas antes de salir al mercado y tiene “mapeada” la compañía con las posiciones críticas y posibles sucesores. Pero, tal y como comenta su **responsable de Selección y Desarrollo, Rosa Larrín**, “el reto no está en los perfiles senior, sino en los juniors”. “Sabemos que van a llegar nuevas profesiones que ahora mismo no están ni siquiera inventadas

Susana Sánchez,
Amavir

“Hay que enseñar a los mandos a detectar el potencial de las personas, con independencia de su afinidad personal”.



Ana Oviedo,
Recreativos Franco

“Trabajamos con grupos de mandos intermedios en aspectos como el trabajo colaborativo, la transformación digital y la comunicación”.



Ángel Rodrigo,
Vodafone

“Es importante vencer los sesgos inconscientes de la organización. ¿Por qué no promocionar a una persona que está de baja por maternidad o a una joven?”.



Álvaro Hervás,
Aenor

“Somos una marca líder en certificación a nivel nacional, y eso nos ayuda mucho a la hora de captar talento”.



y lo que tenemos que hacer es generar atracción para que estas personas, que son muy jóvenes, reconozcan a Reale como una posibilidad para incorporarse al mercado laboral”.

La cadena de hostelería **Ginos** apuesta por la promoción interna para cubrir la mayoría de las posiciones de mandos. Para ello cuenta con un programa de líderes a través del cual “los diferentes expertos de cada área de negocio se convierten en los formadores de las nuevas generaciones que se incorporan”, comenta la **responsable de Talento, Eva Aldeiturriaga**. A su vez, desde RRHH, ofrecen “las herramientas para que las personas

que van a liderar las unidades de negocio puedan identificar el talento interno y cerrar el círculo de promoción interna”.

La subjetividad del líder

Todos los asistentes al desayuno coincidieron en la importancia de los mandos en el proceso de identificación del talento; no obstante, **Daniel Ruipérez, Talent Unit manager de Bros Group Worldwide Executive Search**, puso de manifiesto la necesidad de gestionar su subjetividad. “Hay que aportar objetividad al proceso dotándolo de herramientas y de un lenguaje común para que la organización conozca qué es un líder y qué aspectos hay que medir”. Precisamente, con este objetivo de eliminar la subjetividad, la **responsable de Selección, Formación y Desarrollo de Amavir, Susana Sánchez**, puso en marcha hace dos años el proyecto “Lidérate”. “Con la ayuda de una consultora, realizamos un *assessment* a mandos intermedios para detectar a los directores que hoy lideran las resi-

dencias”. Gracias a la objetividad del proceso, el departamento de RRHH identificó el talento interno que había oculto en la organización para, posteriormente, empoderarlo.

En su intervención, la **responsable de Atracción de Talento y Employer Branding de Cepsa, Beatriz Serrano**, explicó que la compañía ha rediseñado el proceso de promoción interna e impulsa la movilidad funcional de sus profesionales a través del proyecto “Talent Mobility”. “Nos hemos apartado de los procesos de selección para que sean los mandos quienes decidan los candidatos que se incorporan a cada posición”. Para ello, han diseñado una aplicación que, a través de algoritmos, detecta a las personas que mejor se adecúan a la posición y el manager solo conoce los datos personales una vez que le cita para la entrevista. De este modo, “eliminamos sesgos, aportamos transparencia, facilitamos la movilidad y empoderamos al manager para que elija a su equipo”.

Pero a veces, antes de identificar el talento inter-

Daniel Ruipérez,
Bros Group Worldwide
Executive Search

“Hay que aportar objetividad al proceso dotándolo de herramientas y de un lenguaje común”



Beatriz Serrano,
Cepsa

“El año pasado abrimos más de 600 vacantes de las cuales entre un 30 y un 40 % se cubrieron internamente”.



Mercedes Sánchez,
Amadeus

“En Amadeus, la promoción es una evolución natural del puesto de trabajo”.



Rosa Larrín,
Reale Seguros

“Tenemos diferenciada la evaluación ligada a objetivos y remuneración de la conversación de desarrollo”.



Eva Aldeiturriaga,
Ginos

“Ante el reto de detectar el talento oculto, hemos generado una cultura para que los mandos compartan y sean generosos con su propio talento”.



Esperanza Núñez,
SEUR

“Hacemos que las cosas pasen y que la persona se sienta valorada en una relación de confianza con la empresa”.



Raquel Muñoz,
GSK

“Tenemos una política de detección del talento interno y publicamos previamente todas las posiciones en el *job posting*”.



Fernando López,
Mondelez

“El mando asume como prioridad el desarrollo de su equipo, facilitando oportunidades para compartir el talento interno de una forma generosa”.



no es necesario atraerlo. En este aspecto, el **responsable de Captación de Talento de Aenor, Álvaro Hervás**, destacó la importancia de la marca: “Aenor es la marca líder en certificación a nivel nacional y nos ayuda mucho a la hora de captar talento”. Una vez dentro, la compañía ha implementado la evaluación del desempeño y apuesta por la promoción interna, motivo por el cual publica todas las vacantes internamente antes de salir a buscar candidatos al mercado laboral.

Por su parte, ante el reto de fidelizar a las nuevas generaciones que trabajan en el negocio digital de **Recreativos Franco**, la compañía ha diseñado el programa “Lidera”. Tal y como explica su **responsable de Formación, Ana Oviedo**, “trabajamos con grupos de mandos intermedios en aspectos como el trabajo colaborativo, la transformación di-

gital y la comunicación”. Además, la compañía realiza *focus group* con las nuevas incorporaciones para que: “Nos cuenten cuáles son sus necesidades, inquietudes, sugerencias y a partir de ahí diseñar e implantar nuevas acciones que mejoren el compromiso de las personas, por ejemplo, este último año, el *smart working*”.

Amadeus, por su parte, apuesta por la transparencia y la comunicación en sus procesos de desarrollo y crecimiento. “Siempre que realizamos una evaluación de talento, pedimos a nuestros profesionales que actualicen sus datos en la intranet y expresen sus deseos de movilidad geográfica o funcional. Con estos datos, trabajamos con ellos en unos planes de desarrollo asociados ya sea al desarrollo vertical o transversal”, explica **Mercedes Sánchez, Talent & Development manager** ■