

Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar

SERIE RRHH · PARTE III

El talento que ya tienes y todavía no ves

Cómo identificarlo, retenerlo y convertirlo en la ventaja competitiva más real que existe

Edición: Banca internacional con franquicia en México

Hay un supuesto que opera en silencio en casi todos los bancos: que el talento que se necesita hay que buscarlo afuera. Que la persona que va a resolver el problema que hoy no tiene solución hay que contratarla, cazarla, importarla.

Es un supuesto costoso. Y en la mayoría de los casos, equivocado.

El talento más valioso que tiene un banco suele estar adentro. Invisible. No porque no exista, sino porque nadie construyó las condiciones para que apareciera.

1. El mayor desperdicio que nadie contabiliza

Los bancos miden muchas cosas: la rotación, el ausentismo, la productividad por proceso, el costo por contratación. Pero hay una pérdida que casi ninguno mide, porque ni siquiera tiene nombre en sus sistemas: el talento que existe y nunca se vio.

No el talento que se fue. El que todavía está y nadie sabe que tiene.

La persona que podría estar liderando el proyecto más importante del banco está ejecutando una tarea muy por debajo de su capacidad. Y lo va a hacer hasta que se aburra, se frustre y se vaya. O hasta que alguien la vea.

Puede ser el ejecutivo de una sucursal que entiende al cliente mejor que nadie, o el analista de una oficina regional al que nadie en el corporativo escuchó nunca.

Este fenómeno no es aleatorio. Ocurre de forma sistemática en organizaciones donde el talento se define de forma estrecha, donde la visibilidad depende de la jerarquía, donde los procesos de evaluación miden lo que se hizo y no lo que la persona es capaz de hacer, y donde no hay espacios diseñados para que las capacidades reales aparezcan.

El costo es doble: el banco pierde capacidad que ya pagó por tener, y la persona pierde el sentido de lo que hace. Las dos cosas se pagan caro.

2. Por qué el talento queda oculto

Los sistemas de evaluación miden el pasado

La evaluación de desempeño tradicional responde una pregunta útil pero insuficiente: ¿cómo le fue a esta persona en su rol actual, con las tareas que ya tenía? Eso dice algo. Pero casi nada sobre lo que podría hacer en un contexto distinto, con un desafío mayor, con más autonomía.

El talento no se descubre en la evaluación anual. Se descubre cuando alguien tiene un problema real, recursos limitados y el espacio para resolverlo a su manera. Ahí aparece lo que la persona realmente es. Y ese momento muy pocos bancos lo diseñan.

La visibilidad depende del jefe, no de la capacidad

En la mayoría de las organizaciones, una persona es tan visible como su líder directo quiere o permite que sea. Si ese líder no la menciona en los espacios correctos, no la proyecta en oportunidades de mayor exigencia, no la conecta con otras áreas, esa persona permanece invisible para el resto del banco aunque tenga capacidades extraordinarias.

El talento de una persona no debería depender de la generosidad o la visión de su jefe inmediato. Pero en la mayoría de las organizaciones, depende exactamente de eso.

Esto crea una asimetría grave: quienes tienen líderes que las ven y las proyectan crecen rápido; quienes tienen líderes que las retienen, que no las exponen, o que no tienen la visión para reconocer lo que tienen al lado, se estancan. No por su potencial, sino por su ubicación en el organigrama.

Competencias vs. dominio real

Los modelos por competencias fueron un avance en su momento: pusieron lenguaje común a lo que se esperaba de cada rol. Pero tienen un límite cada vez más evidente: describen comportamientos observables, no el nivel de conocimiento y juicio que una persona desarrolló con la experiencia.

Hay una diferencia enorme entre alguien que “tiene la competencia de trabajo en equipo” y alguien que desarrolló un dominio real de cómo funcionan los equipos: qué los traba, cómo se desbloquean, qué conversaciones hay que tener y cuándo. El segundo sabe cosas que el primero todavía no sabe que no sabe. Ese dominio real es el que importa para los desafíos complejos, y es el que los sistemas tradicionales no saben ver.

3. Las señales que el talento oculto manda — y que casi nadie lee

El talento que no fue visto no suele irse en silencio. Antes de irse, brinda señales. El problema es que casi siempre se malinterpretan o se ignoran.

<p>SEÑAL 01 Se aburre visiblemente Hace lo que se le pide, pero sin energía. Llega, cumple, se va. La chispa que tenía cuando entró ya no está.</p>	<p>SEÑAL 02 Propone y no es escuchado Tuvo ideas, las compartió, no pasó nada. Aprendió que proponer no sirve. Dejó de hacerlo.</p>	<p>SEÑAL 03 Resuelve lo que otros no pueden Cuando hay un problema difícil, lo llaman a él. Pero su rol formal no refleja esa capacidad.</p>
<p>SEÑAL 04 Forma a otros informalmente Sus compañeros le preguntan a él antes que al manual o al jefe. Es una referencia real, no reconocida.</p>	<p>SEÑAL 05 Su CV creció más que su rol Lo que sabe y puede hacer está muy por encima de lo que su posición le permite ejercer.</p>	<p>SEÑAL 06 Empieza a mirar afuera Actualiza su perfil. Acepta llamadas de reclutadores. Aún no decidió nada, pero ya está comparando.</p>

Cuando el talento empieza a mirar afuera, el banco ya perdió la mitad de la batalla. El costo de retenerlo en ese punto es mucho mayor que el de haberlo visto antes.

4. Cómo construir un sistema que haga visible lo invisible

Ver el talento no es cuestión de intuición ni de suerte. Es cuestión de diseño. Los bancos que retienen y desarrollan bien a su gente no tienen mejor suerte en sus contrataciones: construyeron sistemas que permiten que las capacidades reales aparezcan y sean reconocidas.

Crear situaciones que revelan

El talento no se mide en una entrevista ni en una evaluación de 360°. Se revela en la acción.

Por eso los más inteligentes en gestión del talento diseñan a propósito situaciones donde las personas enfrentan desafíos reales con cierta autonomía: proyectos transversales con equipos mixtos, problemas sin solución obvia, roles temporales con más alcance que el habitual.

No como prueba, sino como oportunidad. La diferencia no es semántica: una prueba tiene tiempo límite y un resultado que califica; una oportunidad tiene continuidad y produce aprendizaje más allá del resultado.

Separar la visibilidad del organigrama

Uno de los cambios más potentes que Recursos Humanos puede impulsar es crear canales de visibilidad que no dependan solo de la cadena jerárquica. Espacios donde una persona de cualquier nivel pueda ser vista por alguien fuera de su área directa: comunidades de práctica transversales, presentaciones de proyectos ante audiencias ampliadas, mentoring cruzado entre áreas, o procesos de revisión de talento donde la información no venga solo del jefe directo.

Lo que un sistema moderno de gestión del talento necesita contemplar:

- Mapeo de dominio real: no solo qué rol ocupa cada persona, sino qué sabe a fondo.
- Movilidad interna activa: procesos claros para que el talento se mueva antes de irse.
- Visibilidad multidireccional: que una persona pueda ser vista por más de un líder.
- Desafíos diseñados: situaciones que revelan capacidades que el rol cotidiano no activa.
- Conversaciones de carrera reales: no la entrevista anual, sino diálogo continuo sobre desarrollo.
- Protección del talento emergente: mecanismos para que el talento joven no quede atrapado.

5. Retención: lo que de verdad retiene a quien vale

La conversación sobre retención muchas veces se reduce a compensación. El supuesto es que la gente se va por dinero y se queda por dinero. A veces es cierto. Pero en la mayoría de los casos donde se pierde talento valioso, la compensación no es la causa principal.

La gente que vale no se va porque le ofrecen más dinero. Se va porque donde está ya no crece, ya no aprende, ya no siente que su trabajo importa.

La investigación en comportamiento organizacional es bastante consistente: los factores que retienen al talento de alto desempeño son, en orden de impacto:

- **Crecimiento real:** la percepción de que está aprendiendo y evolucionando en su rol o en el banco.
- **Significado:** la convicción de que lo que hace importa, de que su trabajo tiene impacto visible.
- **Autonomía:** el margen para tomar decisiones propias dentro de su ámbito.

- **Relación con su líder:** sentirse vista, valorada y proyectada por quien la conduce.
- **Pertenencia:** el sentido de formar parte de algo que vale la pena y de un equipo donde importa estar.
- **Compensación justa:** no la más alta del mercado, sino la que se percibe coherente con lo que aporta.

La compensación tiende a aparecer al final, y su papel suele ser de umbral, no de motor: si está muy por debajo del mercado genera insatisfacción, pero si está en un rango razonable, subir el sueldo sin cambiar el resto no retiene a nadie que ya decidió irse.

La retención empieza mucho antes de que alguien piense en irse

El error más común es actuar cuando el problema ya está avanzado: cuando la persona menciona una oferta, cuando el clima cambió, cuando ya tiene un pie afuera. En ese punto el margen es mínimo y el costo de cualquier intervención, alto.

La retención genuina es preventiva. Ocurre en las conversaciones de desarrollo que se tienen seguido, en el reconocimiento oportuno, en el desafío que se ofrece antes que la persona lo busque afuera, en la visibilidad que se le da antes que decida hacerse visible en otro lado.

6. El conocimiento que se va cuando las personas se van

Hay una dimensión del talento que los bancos subestiman hasta que es tarde: el conocimiento tácito. El que no está en ningún manual, en ninguna base de datos, en ninguna presentación. El que vive en la cabeza y en la experiencia de quienes llevan años adentro.

Ese conocimiento incluye: cómo funciona realmente un proceso (no como está documentado, sino como ocurre), quién sabe qué dentro del banco, por qué ciertas decisiones históricas se tomaron así, cómo se relacionan de verdad las áreas más allá del organigrama, y qué clientes requieren qué tipo de trato.

Cuando una persona con diez años en el banco se va, no se va sola. Se lleva una parte del código de funcionamiento que tardó una década en construirse.

Proteger ese conocimiento es una función estratégica que pocos bancos tienen diseñada. Implica crear mecanismos de transferencia deliberada: mentoring entre generaciones, documentación de procesos reales, espacios donde el conocimiento se comparte antes de que quien lo tiene decida irse.

7. El rol de Recursos Humanos: de administrador a arquitecto del talento

Todo lo anterior —ver el talento oculto, leer las señales, construir visibilidad, retener con sentido, proteger el conocimiento tácito— pide un Recursos Humanos que va mucho más allá de administrar personas.

Pide el rol de arquitecto: alguien que diseña las condiciones para que el talento aparezca, se desarrolle y se quede. No como función de servicio al negocio, sino como función estratégica que construye uno de los activos más valiosos que tiene el banco.

Lo que define al arquitecto del talento:

- Conoce a las personas más allá de su CV y sus evaluaciones.
- Tiene conversaciones reales sobre aspiraciones, frustraciones y potencial.
- Diseña espacios donde el talento puede mostrarse antes de tener nombre.
- Construye puentes entre las capacidades que existen y los desafíos que el banco necesita resolver.
- Activa la movilidad interna como palanca de retención antes de que sea urgente.
- Protege el conocimiento estratégico con diseño, no con suerte.
- Le habla al CEO no con datos de rotación, sino con diagnósticos de capacidad organizacional.

Para cerrar esta tercera parte

El talento más valioso que tiene tu banco probablemente ya está adentro. La pregunta no es si existe. La pregunta es si el sistema está diseñado para verlo, para darle espacio y para retenerlo con algo que importe.

Eso no se resuelve con un programa de retención. Se resuelve con una decisión de diseño: construir un banco donde las personas que tienen algo extraordinario para dar encuentren las condiciones para darlo.

Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar. Ese sueño empieza por ver a las personas que ya están.

Próxima entrega — Parte IV: El diagnóstico que toda organización necesita antes de intervenir: cómo leer lo que no se dice en voz alta y por dónde empezar.