



# *Sí, la retención del talento también es asunto del consejo de administración*

“Ningún equipo es más vital para el éxito de las organizaciones que el consejo de administración, también en relación al talento”.

**E**n el dinámico y competitivo mundo empresarial de hoy, marcado por rápidos avances tecnológicos, la inteligencia artificial transformando industrias enteras, cambios demográficos significativos, tensiones geopolíticas crecientes y una mayor demanda de sostenibilidad por parte de los grupos de interés, uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones es la atracción y fidelización del talento. Se trata de un aspecto esencial para mantener la competitividad y fomentar la innovación y, sin embargo, el estudio Pluxee de Tendencias y Retos de RRHH 2024, indica que en 2023 el 83% de las empresas tuvieron dificultades para cubrir sus vacantes. En paralelo, el compromiso de las plantillas con la empresa disminuye, llegando a un 54% de personas abiertas a cambiar de trabajo y un 10% en búsqueda activa. En la misma línea, otro análisis de Towers Perrin indica que menos de un 40% de las personas empleadas piensa que la alta dirección se interesa por su bienestar, se comunica de forma clara y honesta, explica las decisiones de negocio o trata de ser accesible y visible.

**P**ero, ¿cuál es el secreto para atraer y retener a los y las mejores profesionales? ¿Por qué algunas empresas superan este desafío, mientras otras se quedan atrapadas en una espiral de fuga de talento y dificultades para atraerlo? Cada día me siento con empresas que se hacen esta pregunta y observo que en sus hipótesis pocas veces apuntan a los factores que, a mi juicio, tienen mayor impacto en la cohesión de los equipos y en el éxito de las compañías: la cultura de empresa, la estrategia, el modelo de gestión y el papel que el consejo de administración debe jugar en todo ello. Uno de los principales roles del consejo es definir el propósito, visión y valores de la empresa que, a través de comportamientos repetidos, darán forma a la cultura corporativa. Sin embargo, con frecuencia constato que este órgano se enfoca en los resultados financieros, en los riesgos y en la supervisión de la dirección, sin considerar su contribución al liderazgo y

a su capacidad superior para aportar valor a la compañía. La complejidad de la empresa absorbe la mayor parte de la atención de este tipo de consejos, que gestionan con la mirada puesta en el pasado. Como resultado, la estrategia, la innovación, el talento y su propio desarrollo quedan relegados a un segundo plano, limitando así la capacidad de la compañía para prosperar en el largo plazo.

**N**o tengo duda: ningún equipo es más vital para el éxito de las organizaciones que el consejo de administración, también en relación al talento. Es este órgano quien debe promover un modelo de gestión innovador que logre una organización ágil y audaz, capaz de atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores profesionales. Quien debe lograr que la empresa se convierta en una comunidad de alta densidad de talento, comprometida y con capacidad de decisión y de acción. Una comunidad donde coexistan la disciplina y la libertad, dejando atrás la burocracia y las jerarquías sin sentido. Las personas necesitamos sentir que el propósito de la empresa en la que trabajamos -- su razón de ser, vinculada a la contribución y al legado que busca dejar en el mundo --

– y el nuestro propio tienen un cierto nivel de alineamiento. Y es tarea del consejo dar forma a una organización en la que las personas compartan un propósito y una visión, se comprometan con el logro de los objetivos estratégicos y den lo mejor de sí mismas. Hablo de un compromiso honesto, no del tan extendido “cumplimiento y mentiroso”.

**A**l mismo tiempo, el consejo debe favorecer una cultura empresarial que dé cabida a las aspiraciones de las personas, proporcionando oportunidades y perspectivas de crecimiento. Porque las personas buscamos dejar huella, crear impacto, ser parte del logro de los objetivos empresariales y también avanzar en nuestras metas personales. Si no hay un equilibrio, el talento abandonará la empresa o se desvinculará emocionalmente,

---

**“Sin una estrategia clara la empresa navegará sin rumbo definido, el consejo se centrará en datos financieros y las decisiones serán reactivas. Los equipos trabajarán desalineados, con ineficiencias, estrés, desánimo...”**

---

enfocándose en el cumplimiento mínimo y poniendo su energía y creatividad en otro lugar. ¿Cómo hacerlo? Es preciso que los consejos de administración vayan más allá del cumplimiento legal, de la supervisión financiera, del CEO y de la gestión de riesgos. Un liderazgo estratégico del consejo consolida la cultura organizacional, impulsa el desarrollo sostenible y mitiga riesgos a través de la integración del propósito y los valores en todas las decisiones y acciones. En definitiva, se precisa de consejos que funcionen como equipos de alto rendimiento que trabajan constantemente en la mejora de sus procesos y dinámicas. Los equipos de alto rendimiento están profundamente comprometidos con su propósito, objetivos y enfoque. Respiran autenticidad, confianza, respeto y honestidad. Colaboran estrechamente con el CEO y con el comité ejecutivo para fomentar una cultura de confianza, innovación y colaboración. Potencian un entorno donde las personas y su talento son vistos y reconocidos.

**E**xisten tres ámbitos en los que el liderazgo del consejo impacta directamente en la cultura de la compañía y en su capacidad de crecer, de innovar y de atraer y fidelizar talento. El primero de estos ámbitos es el diseño y el seguimiento de la estrategia. Es la base para alinear al equipo, lo que permitirá alcanzar una visión ilusionante, audaz y retadora. La estrategia no es una visión, ni un plan, sino un conjunto integrado de decisiones que aspiran a crear una ventaja competitiva y un valor superior a la competencia. Sin una estrategia clara, la empresa navegará sin un rumbo definido, el consejo se centrará en datos financieros, riesgos y urgencias, y las decisiones serán reactivas. No serán sus únicas derivas: los equipos trabajarán desalineados, se generarán ineficiencias y se perderán oportu-

*talento y la experiencia de los distintos miembros del consejo, de considerarlos un socio de pensamiento, un equipo que les ayudará a lograr un crecimiento en valor de la compañía. La diversidad en la composición del consejo y la estabilidad de los miembros son cruciales para estas conversaciones productivas y colaboraciones eficientes. Cuando un consejo es capaz de establecer estas dinámicas de trabajo y este enfoque hacia la mejora continua, esta forma de hacer se despliega como lluvia fina en todos los niveles de la organización. El proceso de sucesión del CEO, y de las personas clave, conforma el tercer y último ámbito que relacionan al consejo con la cultura de la compañía y, en consecuencia, con la posibilidad de construir organizaciones con alta densidad de talento. El futuro de la empresa se decide en el momento en que se elige al CEO. Por tanto, la planificación de la sucesión es esencial para asegurar la continuidad y competitividad a largo plazo, mientras se preserva y adapta la cultura empresarial para alcanzar los objetivos estratégicos. El consejo debe adoptar un enfoque proactivo y estructurado, iniciando la planificación con años de anticipación y alineándola con la estrategia global. La sucesión exitosa del CEO implica además el desarrollo del talento interno. Permite evaluar y desarrollar a las personas de alto potencial y trabajar también en garantizar su sucesión. En el proceso de sucesión, se consideran candidatos externos, tanto para sustituir directamente al CEO como para cubrir otras posiciones de liderazgo logrando así un equilibrio entre continuidad y renovación.*

**E**n conclusión, el consejo de administración desempeña un papel crucial en la creación de una empresa que atraiga, desarrolle y fidelice al mejor talento. Para ello, es esencial que sea un equipo de alto rendimiento que respire autenticidad y confianza, y que lidere con

**“El estudio Pluxee de Tendencias y Retos de RRHH 2024, indica que en 2023 el 83% de las empresas tuvieron dificultades para cubrir sus vacantes. En paralelo, el compromiso de las plantillas con la empresa disminuye, llegando a un 54% de personas abiertas a cambiar de trabajo y un 10% en búsqueda activa. Un análisis de Towers Perrin señala que menos del 40% de los empleados cree que la alta dirección se preocupa por su bienestar”**

tunidades. El resultado de todo ello es previsible: estrés, desánimo y pérdida de talento. El segundo ámbito de impacto lo constituyen los procesos eficientes y las dinámicas de relación en el consejo y entre el consejo y los ejecutivos. La orientación de una compañía hacia la mejora continua, el aprendizaje y el crecimiento en valor debe empezar desde el propio consejo. Para ello, es necesario evaluar cómo está trabajando este órgano como equipo, cómo de eficaces son sus procesos, sus discusiones, la toma de decisiones. Cómo reta al CEO al tiempo que lo acompaña para que logre los objetivos marcados. A su vez, el CEO de la empresa y su equipo necesitan tener *un interés genuino en aprovechar el*

visión estratégica. Al fomentar una cultura en la que cada miembro se sienta valorado y pueda contribuir al máximo, los consejos pueden construir organizaciones ágiles, centradas en las personas y en generar un impacto positivo. Son estas las empresas que logran atraer a los mejores profesionales y, además, mantenerlos comprometidos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, resultados superiores y un impacto positivo en el entorno y los grupos de interés. A pesar de las dificultades, es vital lograrlo. Porque sin talento, la empresa no puede avanzar. ■

*\* Autora de ‘Alto impacto. Consejos de administración que transforman con éxito la empresa’.*