

Checklist de decisiones críticas de talento.

Un framework operativo para sostener las decisiones de personas en el tiempo, después del diagnóstico. Para cuando el consultor ya no está y la organización decide sola.

Cliente · Grupo MP · caso de demostración (datos
anonimizados)

Para dirección +
RRHH

14 · febrero ·
2026

ANTES DE EMPEZAR

El diagnóstico os ha dado el mapa. Esto es la brújula.

EL PROBLEMA QUE RESUELVE ESTE DOCUMENTO**Las decisiones de talento son recurrentes. El consultor no.**

El diagnóstico que tenéis en la mano es una foto en el tiempo: muy precisa, muy útil, pero del momento en que se hizo. La organización va a seguir tomando decisiones sobre personas mucho después de que termine la intervención.

Este checklist es **el framework para tomarlas con el mismo criterio** con el que se construyó el diagnóstico. No reemplaza el juicio del manager — lo estructura.

Cómo usar el checklist

1. **Cada vez que tengáis una decisión crítica de personas:** contratar, promocionar, intervenir, retener, desvincular, formar.
2. **Identificad qué área de decisión es** (las 6 que vienen a continuación).
3. **Pasad la decisión por las preguntas** del área correspondiente.
4. **Si respondéis "sí" a las verdes y "no" a las rojas,** la decisión es defendible.
5. **Si hay dudas:** volver al diagnóstico antes de decidir.

Principios que recorren **todo el framework**

- **Datos antes que intuición.** La intuición vale; pero después de los datos, no en lugar de ellos.
- **Encaje antes que talento.** El mejor talento en el peor encaje rinde menos que un talento medio en el encaje correcto.
- **Decisión antes que parálisis.** No decidir también es decidir, y suele ser la decisión más cara.
- **Coste oculto antes que coste visible.** El sueldo de la persona inactiva es visible. El coste para el equipo que compensa, no — pero pesa más.
- **Patrón antes que evento.** Un caso es ruido; dos casos son señal; tres casos son patrón. Decidid sobre patrones, no sobre eventos aislados.

Sobre qué se **mide**

Este framework parte del modelo **ICPT** — cinco dimensiones que componen el rendimiento de una persona en su rol: **iniciativa, flexibilidad, proceso, cooperación, eficacia**. Cada persona tiene un **potencial alcanzable** propio (no el 100 % utópico), y la distancia entre el rendimiento actual y el potencial alcanzable es **talento recuperable**, medible en euros con la fórmula: *salario bruto* × (*potencial alcanzable* – *rendimiento actual*) / 100.

El ciclo de seguimiento es **30-60-90 días**, con reevaluación de la misma metodología al cierre. Las preguntas de cada área de decisión se contestan contra este modelo, no contra umbrales abstractos.

ÁREA 1 · CONTRATAR

¿Esta persona encaja en este puesto?

Antes de cerrar una contratación, validad encaje real más allá del CV. La pregunta no es si la persona es buena — es si esta persona en este puesto rinde.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿Qué **tipo de procesamiento** requiere este puesto y coincide con el de la persona? (estructurado vs ambiguo, individual vs colaborativo)
2. ¿Qué **motiva** realmente a esta persona y lo tiene este puesto?
3. ¿Cuál es el **bloqueo estructural** que la persona arrastra y se activa en este puesto?
4. ¿Con qué **compañeros** directos va a trabajar y son compatibles cognitivamente?
5. Si esta persona rinde **por debajo del potencial alcanzable** de su perfil en este puesto, ¿el coste es asumible o destruye el ROI?

VERDES · INDICIOS DE BUEN ENCAJE

- El perfil ICPT de la persona se ha medido antes de cerrar la oferta, no solo en entrevista
- Los motivadores de la persona están alineados con la naturaleza del puesto
- El equipo en el que entra tiene perfiles complementarios, no clones
- El potencial alcanzable proyectado para esta persona en este puesto está por encima del umbral que la organización considera viable

ROJAS · INDICIOS DE MAL ENCAJE

- "En la entrevista nos cayó genial" sin más datos objetivos
- El puesto requiere autonomía y el perfil necesita marco; o al revés
- Hay urgencia por cubrir y se está bajando el listón "solo esta vez"

ÁREA 2 · PROMOCIONAR

¿Es momento de subir a esta persona?

La promoción más cara es la del buen ejecutor que pasa a manager sin estar listo. Pierdes al buen ejecutor y ganas un mal manager.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿Esta persona rinde **cerca de su potencial alcanzable** en su posición actual desde hace 6 meses o más?
2. ¿Tiene la **capacidad de proceso colaborativo** que el siguiente nivel exige, no solo el talento técnico actual?
3. ¿La promoción **aprovecha sus motivadores** o solo amplía su responsabilidad?
4. Si en 3 meses no funciona, ¿hay **plan B** que no implique salida de la persona?
5. ¿Hay **otro candidato interno** al que la promoción cambiaría más positivamente?

VERDES · LISTO PARA SUBIR

- Rendimiento sostenido cerca de su potencial alcanzable durante al menos 6 meses
- Las dimensiones ICPT del siguiente nivel ya aparecen en proyectos puntuales (no solo el rendimiento global)
- La promoción se ajusta a sus motivadores, no solo a la oportunidad de la empresa

ROJAS · ESPERAR O RECONSIDERAR

- "Lo merece por antigüedad" — la antigüedad no es competencia
- Hay que cubrir un hueco y es la opción menos mala
- Rinde técnicamente alto pero el proceso colaborativo no está validado

ÁREA 3 · INTERVENIR

¿Cuándo invertir en recuperar a alguien?

No todas las situaciones de bajo rendimiento son iguales. Hay dos clases distintas y cada una tiene tratamiento distinto.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿El rendimiento bajo es **nuevo** (cambio reciente) o **estructural** (lleva tiempo)?
2. Si es nuevo, ¿hay un **desencadenante identificable** que se puede abordar?
3. Si es estructural, ¿el patrón aparece en **la persona** o en **el encaje persona-puesto**?
4. ¿La persona **reconoce** el patrón cuando se le señala?
5. ¿El coste de la intervención (tiempo, formación, mentoría) es **menor que el talento recuperable proyectado** ($\text{salario} \times (\text{potencial} - \text{actual}) / 100$)?

VERDES · VALE LA PENA INTERVENIR

- La energía está, lo que falta es flexibilidad o estructura, y la dimensión ICPT bloqueada está identificada (caso Elena del diagnóstico)
- La persona reconoce el patrón y está dispuesta a trabajar en él
- El bloqueo es operativo, no actitudinal
- Hay buen talento que se está perdiendo por una pieza que se puede mover
- La persona puede pasar del rendimiento actual al potencial alcanzable proyectado en 90 días con intervención adecuada

ROJAS · NO ES PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

- La persona no reconoce el patrón ni le interesa cambiarlo
- El patrón se repite desde antes de entrar en la organización
- Las intervenciones previas (formación, coaching) no han movido nada
- El coste de seguir intentando supera ya el de la decisión difícil

ÁREA 4 · DESVINCULAR

¿Cuándo cerrar la relación laboral?

La decisión que más cuesta tomar y la que más se postpone. Postponerla suele costar más que afrontarla. Y se hace mejor cuando es decisión clara, no cuando es desbordamiento.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿Hemos intentado **al menos 2 intervenciones distintas** sin resultado, documentadas en el diagnóstico y no solo en conversaciones informales?
2. ¿La situación afecta **al equipo entero**, no solo a la persona?
3. ¿Existe la opción de **reubicación funcional** dentro de la organización con buen pronóstico?
4. Si no hay reubicación viable, ¿el coste actual **supera el talento recuperable proyectado del puesto liberado** con otra persona?
5. ¿La conversación de cierre puede hacerse con **respeto y outplacement**, dejando a la persona en mejor lugar que el actual?

VERDES · MOMENTO DE DECIDIR

- Patrón sostenido durante 6+ meses sin mejora con intervenciones razonables
- El equipo está compensando de forma sostenida, con coste para los demás
- No hay rol disponible donde la persona pueda rendir
- Cada mes adicional cuesta más de lo que aporta
- Caso Félix del diagnóstico — cero acciones registradas durante meses, patrón sostenido, opciones (reubicación o salida) documentadas

ROJAS · TODAVÍA NO

- No se ha intentado reubicación funcional
- El bajo rendimiento es reciente y no se ha investigado la causa
- Es decisión emocional, no estructural
- No hay paquete de salida respetuoso preparado

ÁREA 5 · RETENER

¿Quién está en riesgo de irse y por qué?

El talento alto no se pierde de golpe. Se va lentamente — primero se desactiva, después busca, después se va. Si hay que reaccionar cuando avisa de la oferta, ya es tarde.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿Qué personas del equipo rinden **cerca de su potencial alcanzable** y son **insustituibles** en su rol concreto?
2. ¿Qué **las activa**: aprender cosas nuevas, autonomía, impacto, reconocimiento?
3. ¿Su trabajo actual les **está dando lo que las activa**, o se está vaciando?
4. ¿Hay **fricción sostenida** con compañeros bloqueantes que les está desgastando?
5. ¿Cuándo fue la **última conversación** explícita sobre su evolución (no sobre proyectos)?

VERDES · TALENTO ACTIVADO

- Tiene retos a su nivel, no por encima ni por debajo
- Recibe reconocimiento explícito (no asumido) con frecuencia
- Hay conversación trimestral sobre su evolución, no solo sobre tareas
- Si pidiera más responsabilidad, sabríamos qué ofrecerle
- Caso Diana del diagnóstico — talento que no se desactiva porque la mentoría estructurada llega a tiempo

ROJAS · TALENTO EN RIESGO SILENCIOSO

- Lleva más de 6 meses con la misma carga repetitiva
- Nunca pide nada — eso suele significar que ya no espera
- Tiene que compensar a compañeros que bloquean (caso Ana y Berta del diagnóstico)
- No hay conversación explícita sobre su evolución desde hace más de 6 meses

ÁREA 6 · INVERTIR EN FORMACIÓN

¿Esta formación va a mover algo o es gasto?

La mayoría de la formación corporativa no produce cambio sostenido. Se hace porque toca, no porque vaya a transformar. Aquí filtras lo que sí mueve resultado del que no.

LAS 5 PREGUNTAS A HACERSE

1. ¿Esta formación responde a un **bloqueo concreto detectado** o es contenido genérico?
2. ¿Hay **seguimiento en ciclo 30-60-90** con métrica de éxito definida, o se acaba cuando termina la sesión?
3. ¿La persona que va a hacerla **la ha pedido**, la entiende, o se la impone la organización?
4. ¿Las **condiciones de aplicación** al trabajo real están preparadas (proyecto donde aplicar, manager que da espacio)?
5. ¿Cómo vamos a **medir si funcionó** a 90 días vista, en términos no solo de satisfacción?

VERDES · FORMACIÓN CON ROI

- Responde a un patrón detectado en diagnóstico
- La persona la quiere y la entiende
- Tiene proyecto real donde aplicar lo aprendido en el siguiente trimestre
- Tiene seguimiento posterior con su manager
- Hay métrica de éxito definida antes de empezar, medible en cambio de las dimensiones ICPT objetivo
- Ejemplo: el workshop de protocolo de 5 minutos del piloto responde a un bloqueo de coordinación detectado en el diagnóstico

ROJAS · GASTO SIN ROI

- "Esta formación es interesante" — sin diagnóstico previo
- Se hace porque toca o porque la lleva todo el equipo a la vez
- No hay seguimiento ni proyecto donde aplicar
- La métrica de éxito es solo "satisfacción del participante", no cambio observable en las dimensiones ICPT objetivo

CUÁNDO APLICAR EL FRAMEWORK

El framework no se usa **una vez**.

Tiene momentos específicos en los que conviene volver a él. Si lo aplicas en estos momentos, las decisiones de talento dejan de ser intuición.

DÍAS 30, 60 Y 90**Revisión de cartera de talento**

En cada hito del ciclo 30-60-90, pasar las personas críticas del equipo por Área 3 (intervención) y Área 5 (retención), comparando rendimiento actual contra el potencial alcanzable proyectado. 30 minutos. Detecta antes lo que sin el framework se ve tarde.

ANTES DE CADA CONTRATACIÓN**Validación de encaje**

Área 1. Antes de cerrar oferta — no después. La pregunta no es si te gusta la persona, es si rinde aquí.

ANTES DE CADA PROMOCIÓN**Validación de salto**

Área 2. La promoción más cara es la del buen ejecutor que pasa a manager sin estar listo. Pierdes al buen ejecutor.

CUANDO ALGO NO VA BIEN**Antes de la decisión difícil**

Áreas 3 y 4. Diferenciar entre "esto se puede recuperar" y "esto hay que cerrar". En equipos del tamaño y perfil del diagnosticado, la diferencia vale entre 10.000 y 30.000 € por caso (talento recuperable medido).

ANTES DE GASTAR EN FORMACIÓN**Validación de ROI**

Área 6. Filtra la formación que mueve resultado de la que no responde a un bloqueo concreto detectado en diagnóstico. La métrica de éxito se define antes de empezar, en términos de cambio observable en las dimensiones ICPT objetivo.

REEVALUACIÓN A 12 MESES**Repetir el diagnóstico**

Repetir el diagnóstico completo del equipo crítico con la misma metodología cada 12 meses (o antes si hay cambios significativos de composición). El framework mantiene las decisiones intermedias; el diagnóstico actualiza el mapa de rendimiento, potencial alcanzable y talento recuperable.

Última recomendación

No uses este framework para **justificar** decisiones ya tomadas. Úsalo para **tomarlas**. Las preguntas funcionan si se contestan antes; pierden el valor si se contestan después.