

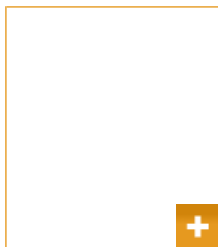
2018 de 2019 en Empresas
16/05/2008 19:27

Imprimir Enviar Guardar como PDF Comentar

"El poder y los movimientos de poder justifican muchas cosas en las empresas"

Opiniones (0)

Pilar Jericó, consultora y autora de 'La nueva gestión del talento', afirma que "el networking es un tipo de talento social."



Juanma Roca

¿Falta talento?", se pregunta Pilar Jericó en su libro La nueva gestión del talento (Pearson, 2008). Gary Hamel dice que el talento "es ya hoy un commodity, porque lo hay en todas partes". Pero "Yo no creo que sea un commodity", contesta Jericó. A su juicio, la guerra por el talento va ahora "en serio" y "los directivos sensibles al talento lo son por dos motivos. Primero, porque son sensibles a las personas y hay una empatía. O segundo, porque no les queda más remedio".

Pilar Jericó, consultora y autora de 'La nueva gestión del talento'.

Para coordinar ese esfuerzo por los mejores, alude a la figura de un gestor del talento diferente a la del director de recursos humanos. Pero en la mayoría de las empresas ese gestor del talento ha quedado diluido en RRHH.

En ciertos departamentos de RRHH sigue pesando más lo administrativo que lo estratégico. Si el departamento de RRHH juega un papel estratégico, en gestor del talento podría estar perfectamente ahí, pero debería ser un papel estratégico.

Hace dos meses, Mckinsey publicó un informe que decía que quienes no han estado a la altura de la necesidad del talento han sido los "generales", los directores de recursos humanos e incluso los directivos.

Esa filosofía es muy norteamericana, donde siempre se hace referencia a los grandes directivos. Pero el talento no se reduce a ellos. De hecho, son los equipos los que cada vez más consiguen los resultados. Por supuesto que deben estar bien dirigidos, pero también necesita un buen equipo. Aunque importe el líder, yo destacaría más el talento de equipo.

Hace pocas fechas se publicó un informe de PricewaterhouseCoopers que concluía que las empresas gestionaban bien el talento individual, pero no ese talento colectivo. ¿Falta todavía dar ese paso?

Sí. De hecho, la clave está en los equipos, en el talento organizativo. Por mucho talento que tenga uno, luego llega a tu empresa y no encaja con la cultura o sus compañeros. ¿Se da talento en ese entorno? No. El entorno pesa.

El primer cometido del gestor del talento, dice, debe ser "mimar en cuerpo y alma ese talento", atraerlo, desarrollarlo, retenerlo... Pero ¿qué es lo más importante?

Lo más leído Lo último Lo más enviado
PAGE INTROUVABLE !!!

http://gaceta.es/negocios/16-05-2008+poder_movimientos_poder_justifican_muchas_cosas_empresas.noticia_1img.28.28.20714

Comprometerlo. Es decir, el compromiso. No es que la gente esté luego más involucrada en su trabajo; es que no le queda más remedio que estar ahí. Entonces, el auténtico gestor del talento es aquel que sabe, sobre todo, comprometer. Para ello tiene que saber captar. Compromiso es querer estar en un lugar y dar lo mejor de ti mismo, y eso es lo más difícil.

En esa captación de talento, un estudio de Bain señala que muchas empresas sólo buscan el talento para hoy, no para el futuro.

Lo ideal sería un talento capaz de adaptarse a las circunstancias del futuro. Tiene que haber una visión clara de futuro. De hecho, la definición de talento arranca con definir claramente la estrategia de la empresa.

Y eso exige un diálogo directo y fluido entre el consejero delegado y el gestor del talento.

La empresa que lo tiene claro es aquella en la que el director general o el consejero delegado consideran que esto es realmente estratégico. Y para eso se necesita una comunicación muy fluida.

Pero la dirección ninguna a RRHH, como concluyó un estudio reciente de Deloitte. ¿Acaso no se hace valer RRHH?

Desde luego, hay empresas dirigidas por personas que no tienen esa sensibilidad. Si el director general no tiene sensibilidad hacia las personas y lo considera un tema únicamente numérico, no va a dar importancia al talento. De hecho, las empresas que gestionan mejor el talento son las que tienen una competencia atroz. Así sucedió con el boom de internet, donde hubo las políticas de recursos humanos más arriesgadas en la historia.

¿Debería hablar el director de recursos humanos más de negocio y no sólo de personas?

Ha pecado de falta de estrategia a la hora de comunicarse con la dirección general. Necesita visión estratégica. Y eso pasa por intentar medir. No se puede medir el talento al 100%, pero sí puedes hablar de tendencias. Igual que marketing habla de impacto de sus campañas, ¿por qué nosotros no podemos hablar de impacto de nuestras formaciones? No se puede medir todo al 100%, pero sí ver tendencias.

Hace dos semanas, el Boston Consulting Group presentó un informe que urgía a los directivos españoles a gestionar el talento a corto plazo, porque, si no, podían perder la guerra por el talento.

Es una generalización muy dura. Yo creo que hay un tema en el que estamos trabajando en España pero en donde aún queda mucho: el liderazgo. En España, las distancias de poder son mucho más acentuadas que en otros países europeos. Cuanta más distancia de poder tienes, menos democrática y más autoritaria es la dirección, y cuanto más autoritaria, menos talento. Se necesitan unos sistemas de dirección diferentes a los que tenemos, sobre todo en tolerancia y en distancia del poder. Si esa distancia es muy elevada, el jefe no va a permitir formas diferentes de opinar. Le pesa demasiado su posición de poder.

¿Acaso hay demasiado apego al poder en los directivos españoles?

Por supuesto. De hecho, un famoso estudio de EEUU analiza en qué han gastado los directivos su tiempo y resulta que habían gastado el 70% de su tiempo en cuestiones políticas, más que en cuestiones técnicas. ¿Al final quién asciende en las empresas? En un porcentaje interesante, los mejores; pero también hay un porcentaje de los que mejor saben moverse políticamente. El poder y los movimientos de poder justifican muchas cosas en las empresas.

Por tanto, a veces importa más el 'networking' que el talento en sí.

El networking es un tipo de talento social. Si eres un gran técnico y se te reconoce, estupendo. Pero todos conocemos jefes que reconocen otra serie de habilidades.

De la falta de movilidad a la diversidad y la innovación y creatividad

"La falta de movilidad es un hándicap enorme nuestro a la hora de afrontar la globalización. No estaremos nunca al ritmo de EEUU u otros, pero eso está cambiando. En un mundo global, o tienes una visión global o estás perdido. Pero más que un problema de las empresas es un problema individual del directivo. Irte fuera y luego volver, lo hacemos. El problema es luego quedarte allí", afirma Pilar Jericó, para quien "el talento necesita espacios de libertad para poder desarrollarse. La esencia

http://gaceta.es/negocios/16-05-2008+poder_movimientos_poder_justifican_muchas_cosas_empresas.noticia_1img,28,28,20714

del talento es el compromiso, y éste nace de la libertad" y, a la hora de atraerlo, de "venderle un proyecto, una ilusión".

La libertad nace directamente de la diversidad, de la que surgen la creatividad y la innovación, pero el escasa movilidad lastra esa mentalidad diversa. "Ése es el reto en España. El reto en España está en saber hacerte a la diversidad, porque la llegada de inmigrantes a España ha sido tremendamente nueva en comparación con otros países europeos. La diversidad da lugar a pensamientos diferentes y, por lo tanto, es el germen tanto de la creatividad como de la innovación".

Hoteles en venta-alquiler Christie + Co: Hotel - Restaurante Compraventa- Consultoria- Inversion	Aprende a ser creativo Tecnicas de creatividad gratis Gerencia de Innovacion para todos
--	---



 Esta noticia ha sido vista 23 veces - Enviada 0 veces.

[Imprimir](#) [Enviar](#) [Guardar como PDF](#) [Comentar](#)

2018 de 2019 en **Empresas**
16/05/2008 19:27

PAGE INTROUVABLE !!!

Tu Comentario:

Nombre - Obligatorio

Correo Electrónico - Obligatorio

Página web/blog - Si desea mostrarlo

Enviar

Deseo mostrar mis datos

Acepta la [cláusula de privacidad](#)

[Normas de uso](#)