

OPINIÓN

Circuitos de pérdida del talento



POR JOSÉ MEDINA,
PRESIDENTE DE
RAY & BERNDTSON
IBERIA

Se suele hablar mucho de la gestión del talento, de cómo captarlo, retenerlo, motivarlo y desarrollarlo. Pero apenas se habla del «no-talento»: de cómo se gestionan las zonas de ausencia de talento en la organización, de cómo éstas contribuyen a la pérdida de talento organizativo y de cuál es su dinámica.

¿Cuáles son los síntomas indicadores de pérdida del talento en una organización, así como el diagnóstico y las medidas correctoras posibles? Para empezar, diremos que el talento entra a la empresa por un gran proyecto y sale de ella por un mal jefe. Es una realidad tanto del liderazgo excelente como del mediocre. «Los números uno se rodean de números uno, y los doses, de treses y cuatros».

Liderazgo incompetente

La presencia y permanencia de directivos incompetentes en posiciones de liderazgo dentro de la organización es el primer síntoma y causa de pérdida del talento. Esto supone un coste oculto, más allá de lo pensable, tanto para la organización como para las personas que trabajan con ellos. El mover a estos directivos a otras posiciones no es fácil, por el coste económico, emocional y de tiempo que esto conlleva, pero el precio que se paga por mantenerles en sus puestos es infinitamente mayor.

Algunos directivos incompetentes pueden pasar más o menos desapercibidos en grandes organizaciones. En las pequeñas, sin embargo, la incompetencia brota rápidamente de forma esplendorosa. Es imposible ocultarla.

De la misma manera que el auténtico líder multiplica su eficacia a través de su equipo y transforma un grano de trigo en campo de espigas, el líder incompetente extiende su mala gestión más allá de su ineficacia personal. No sólo constituye una barrera al desempeño y desarrollo profesional de sus subordinados con talento, sino que genera «bolsas de incompeten-

cia» en cada una de las áreas bajo su mando. La dinámica de este proceso aparece en la figura 1 titulada *Circuitos de pérdida del talento*, reproducida en la parte inferior del artículo.

Bloqueo de carrera

El líder incompetente genera baja productividad y moral de grupo y de personas. Dificulta o bloquea la carrera profesional de su gente valiosa que, poco a poco, empezando por los mejores, va abandonando su departamento o la empresa. Además, habitualmente contrata a subordinados mediocres a fin de que no constituyan una amenaza futura para él. Voluntariamente o no, crea y pone en marcha un auténtico proceso de degradación del liderazgo y de la gestión. Como consecuencia de todo esto, directivos con talento no se sienten atraídos por la compañía y ésta es incapaz de atraer y de incorporar talento.

Ofertas especiales Mayo

CARIBE

Punta Cana República Dominicana Salidas Mayo: 6, 13, 20 y 27	9 días / 7 noches • TODO INCLUIDO Hotel Riu Naiboa **** Hotel Grand Paradise Bavaro ***** Hotel Occidental Grand Punta Cana ***SUP Hotel NH Edén Real Arena *****LUXO	399 699
Jamaica Negril/ Ocho Ríos Salidas Mayo: 5, 19 y 26	9 días / 7 noches • TODO INCLUIDO Hoteles Riu *****	499
Cancún Riviera Maya Salidas Mayo: 13, 26 y 27	9 días / 7 noches • TODO INCLUIDO Hotel Riu Lupita ***** ClubHotel Riu Tequila ***** Hotel Bluebay Grand Esmeralda *****	499

Frecios por persona en habitación doble, válidos para salidas desde Madrid en las fechas indicadas. Incluye: avión ida y vuelta y traslados, estancia en los hoteles y régimen indicado, seguro y asistencia. Tasa aeropuerto 85€ y suplemento carburante 50€ por persona. Gastos de gestión 12€ por reserva. Información de precios para la fecha de las vacaciones así como para salidas desde otros aeropuertos. Oferta válida para reservas efectuadas entre el 29 de Abril y el 10 de Mayo.

902 30 60 90 www.marsans.com viajes marsans

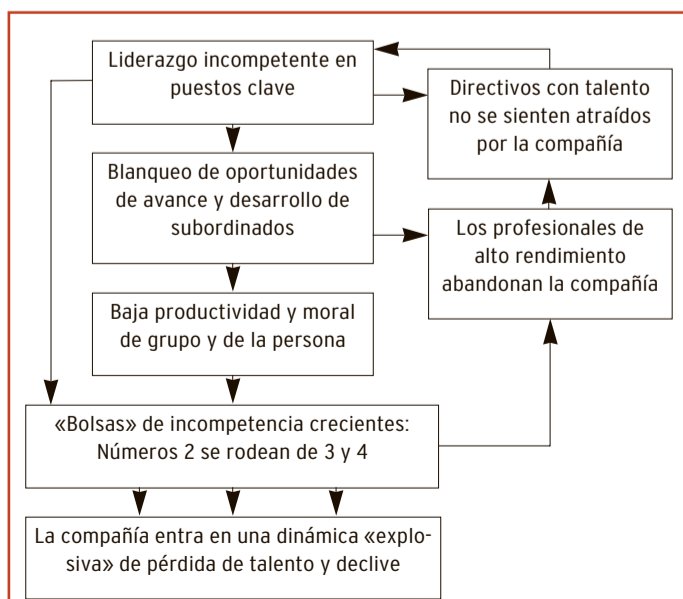


Figura 1: Circuitos de pérdida de talento y dinámica del declive de una compañía



Listado completo de empresas de búsqueda de ejecutivos en:
www.directivos.infoempleo.com

NOMBRAMIENTOS



Carlos Matos
Consejero delegado de Procter & Gamble
Durante sus 22 años de tra-

yectoria profesional en Gillette y P&G, Carlos Matos ha desempeñado los cargos de vicepresidente y director regional general de Gillette en Iberia, y después en Italia y Grecia. En su nuevo cargo sustituye a Juan Pedro Hernández, quien a su vez ha sido designado nuevo Presidente ejecutivo mundial de la división Braun de Procter & Gamble.



Fernando Torremocha
Vicepresidente del Consejo de la Comisión Nacional de Competencia

Hasta su actual nombramiento, Torremocha ha sido consejero



Carmen Conty
Directora general de Ever
Durante los últimos diez años

Carmen Conty ha ocupado el cargo de directora general de Ever Documentica, antigua filial del Grupo Ever. Antes de su incorporación a la compañía, fue directora general de Chemdata Ibérica, miembro del comité ejecutivo internacional de la Red Eurisy, directora comercial de IMD y directora técnica y de proyectos en Aiwater.



Carlos González Perandones
Subdirector General de ING Nationale-Nederlanden

Carlos González Perandones comenzó su carrera profesional en ING Nationale-Nederlanden en 1995 en el departamento de Grupo y Pensiones. Hasta su actual nombramiento ha ocupado la dirección comercial de ING Employee Benefits.



Pedro Guillén
Director de marketing y comunicación de Daemon Quest

Con anterioridad a su incorporación a la firma, Pedro Guillén trabajó varios años como consultor para la agencia de comunicación británica Text100 y la compañía alemana Software AG, aunque comenzó su trayectoria profesional dentro de la Agencia EFE. Guillén cuenta con el I Premio de Periodismo Robotiker, de la Corporación Tecnelia, y con dos premios de ensayo, uno otorgado por el Gobierno de Finlandia, y otro por el Gobierno de Japón.



Natalia Pando
Gerente de Tatum
Natalia Pando es licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid y está especializada en Relaciones Internacionales. Cuenta con más de diez años de experiencia en el campo de la consultoría comercial y la venta de servicios especializados en formación y RR.HH. En esta área ha trabajado en grandes grupos como Randstand, Vocento o Santillana.

de la CNC entre 2007 y 2008 y con anterioridad, durante algo más de tres años, ocupó el cargo de vocal del Tribunal de Defensa de la Competencia. Asimismo es miembro permanente de la Conferencia Des Grands Barreaux d'Europe y ponente ante el Tribunal de Derechos Humanos de Estrasburgo.



Estíbaliz Bilbao
Socia de Auditoría de KPMG
Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas, Estíbaliz Bilbao ha desarrollado la mayor parte de su trayectoria profesional en el área de Auditoría de KPMG. Aquí ha realizado tareas de conversión de estados financieros de grupos a NIIF y a US GAAP. Ha colaborado también como profesora asociada de Normas Internacionales en el IE.



Juan María Nin
Miembro del patronato de Fundación ESADE

El director general de La Caixa es licenciado por la Universidad de Deusto y cuenta con un *Master in Laws* por la London School of Economics and Political Sciences, asimismo cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de la banca. Juan María Nin pertenece, también, al Patronato de la Fundación del Consejo España/Lorca, al Consejo Rector de la Universidad de Deusto y de la Fundación del Consejo España/Estados Unidos.

Hace 500 años, Maquiavelo ya afirmaba en *El príncipe* que el soberano que, por pretender ser benévolo con sus ciudadanos, no hace justicia con quienes incumplen la ley, comete una grave agresión hacia los que más le honran.