

Evite errores comunes en la dirección de personas

Directivos y cargos intermedios a menudo toman decisiones importantes sobre sus equipos, desde seleccionar y contratar empleados hasta evaluar y establecer la retribución, sin los suficientes conocimientos de gestión de personas.

22 de octubre de 2014

[Dirigir personas: la madurez del talento](#) no es un libro más sobre la dirección de personas. Aunque el contenido que aporta procede esencialmente de la gestión de recursos humanos, la obra no se dirige específicamente a los profesionales que trabajan en esta área, sino que está pensada para que cualquier directivo, independientemente de su nivel jerárquico o de la función que desempeñe en la organización, aprenda a cuidar y proteger el talento, que es el principal activo de la empresa.

Concebido como una "caja de herramientas prácticas", el libro del profesor del IESE [Guido Stein](#) y Eduardo Rábago consta de siete capítulos. En cada uno de ellos el lector encontrará las claves para poder enfrentarse con solvencia a aspectos críticos de la gestión de personas, como la **dirección por competencias**, la **búsqueda directivos en la web 2.0**, la **estimación del potencial y evaluación del desempeño**, la **contratación**, la **retribución**, el **despido individual disciplinario**, la **negociación colectiva** o la **importancia del liderazgo**.

Construir un equipo competente

Identificar y definir las competencias necesarias sobre las que asentar el rendimiento de un equipo no es tarea fácil. Y sin embargo, es el primer paso que debería dar cualquier directivo con personas a su cargo: establecer una serie de comportamientos, idealmente observables

y medibles, que favorezcan la consecución de los objetivos.

Se trata de un "**diccionario de competencias**" (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos los comportamientos y capacidades que la dirección cree convenientes en sus empleados.

Una vez definido ese mapa, con una escala nivelada de dichos comportamientos, el segundo paso es elegir un **sistema de evaluación de competencias** que permita valorar tanto su desempeño como su potencial de desarrollo.

La valoración puede hacerse utilizando diferentes técnicas y fuentes de información (autovaloración, evaluación por parte de los superiores, evaluación de 360 grados, *assessment center*...).

Sea cual sea el método elegido, los autores advierten de **dos riesgos a evitar**:

1. **Optar por diseños demasiado prolíficos**, que pueden aportar información muy rica pero demasiado cara y difícil de gestionar, con el consiguiente peligro de que los evaluadores acaben llenando cuestionarios como si fueran quinielas.
2. **Caer en algunos sesgos de información comunes**, como el "efecto halo", cuando un rasgo en una persona *eclipsa* la valoración de otras características; el "efecto espejo", que es la tendencia a evaluar mejor a aquellos que comparten rasgos con el evaluador, o el "efecto inflación", muy común cuando los evaluadores saben que su valoración influye sobre la retribución o la promoción.

Seleccionar, contratar, retribuir

El libro no solo trata de forma clara y concisa los aspectos claves en la definición y puesta en práctica de un sistema de dirección por competencias, así como los efectos deseados y no deseados que esto tiene en el día a día del equipo.

También abarca otros momentos de la relación laboral, como el **proceso de búsqueda y selección de directivos**, con especial énfasis en el papel que hoy juegan las **redes sociales** y los **headhunters**; el de **fijación de la retribución**, que debe basarse en sistemas dinámicos pero sujetos a sólidos criterios de transparencia y equidad, e incluso otros más peliagudos, como los que se plantean cuando entran en juego las **negociaciones colectivas** o se hace necesario proceder a un **despido disciplinario**.

Todo ello abordado siempre desde una perspectiva eminentemente práctica, con abundantes ejemplos y recomendaciones, que cubren desde los **principales errores** en la atracción y compensación de directivos hasta los **diez criterios para contratar** mejor.

Ejercer un "liderazgo cabal"

El propósito último de este libro, en definitiva, no es otro que ayudar a los directivos con personas a su cargo a desarrollar lo que los autores definen como un "liderazgo cabal".

Guido Stein y Edurado Rábago abordan con detalle este concepto en el último capítulo del libro, tratando de discernir entre lo que significa el liderazgo en un plano conceptual y teórico, y lo que identifica en la vida real a un buen líder: **influencia, orientación, conexión, priorización y entrega**.

www.iese.edu/es/insight