

›FUNDESEM BUSINESS REVIEW

*“Para un directivo delegar no es fácil, entre otras razones, por temor a ser prescindible”*

Oscar Izquierdo

Entrevista

Dirección de Personas

### ¿Cuál es el principal error que cometen los jefes al dirigir a sus trabajadores?

El primer error que suelen cometer los profesionales que dirigen a personas es no comunicarse con sus trabajadores como deberían, además de no tener claro que el equipo sabe lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo. Esta falta de feedback entre ambas partes puede desembocar en problemas como la falta de motivación y reconocimiento.

*En España está bien visto que el jefe tenga mucho trabajo, porque está considerado que es más eficaz*

### ¿Delegar es fácil? ¿Se debe delegar cuánto más, mejor?

Delegar no es sencillo por varias razones. En primer lugar, exige una confianza en tu equipo. A veces no confiamos en él por miedo a que se equivoquen, a que no sepan realizar las tareas o incluso, a que cuando deleguemos nos convirtamos en más prescindibles. En España está bien visto que el jefe tenga mucho trabajo, porque está considerado que es más eficaz. Asimismo, en nuestro país, los jefes no sólo delegan la ejecución de las tareas, sino también la responsabilidad de las mismas. En cambio, en otros países europeos, los jefes suelen delegar en sus equipos sólo la ejecución, asumiendo totalmente la responsabilidad de la misma.

### ¿Qué es una evaluación de desempeño?

Se trata de una herramienta para fijar objetivos y hacer un seguimiento de las tareas de todo el equipo de una empresa.

### ¿Considera que ponerla en práctica otorga un beneficio a los trabajadores de una empresa?

Sí, sin duda es fundamental porque permite rectificar comportamientos y mejorar el desempeño mediante la retroalimentación.

Cabe destacar que, en España, la evaluación de desempeño es una práctica que suele estar pervertida en su aplicación, y por lo tanto, no consigue los objetivos deseados.

### ¿Cómo sabe un jefe cuál es el momento adecuado para otorgar un ascenso?

Para llegar a la conclusión de otorgar un ascenso han de cumplirse varias condiciones. En primer lugar, que el trabajador esté preparado y capacitado para asumir más responsabilidades. Además, debe existir un sitio dentro del seno de la empresa donde el profesional pueda ejercer esas responsabilidades. Y por último, debe generarse en esa organización la necesidad de cubrir ese hueco.

### ¿Qué coste o impacto supone para un directivo la pérdida de un talento?

El impacto de la marcha de talento siempre conlleva una pérdida porque es un valor añadido para una empresa. Valorar su coste no es fácil, salvo en posiciones comerciales, donde resulta más fácil para una empresa cuantificar lo que se deja de percibir o vender cuando se pierde un profesional con talento.

### La empresa del futuro ¿apostará por contratar nuevos trabajadores o por retener personal?

En nuestro país, los empresarios tienden a retener a sus talentos a través de mejoras monetarias. Aunque este factor es importante, muchas veces las razones de la marcha de un trabajador competitivo no son las únicas. Muchos talentos deciden cambiar de trabajo por falta de motivación, de reconocimiento o de flexibilidad en los horarios de la jornada laboral.

### ¿Influyen las habilidades directivas en el éxito profesional? ¿Cómo?

Sin duda, son claves. Cuando nos contratan en una compañía lo hacen por nuestro perfil profesional: formación, experiencia... Sin embargo lo más importante son las habilidades profesionales y personales de un trabajador. Y el grado de desarrollo de estas habilidades se consigue cuando un profesional tiene una buena oportunidad para desarrollar sus tareas; además de encontrarse motivado en su puesto de trabajo.



## Oscar Izquierdo

*Profesional de reconocido prestigio dentro del mundo de los recursos humanos. Ha desarrollado su carrera en diferentes organizaciones del ámbito de la Consultoría, todas de ellas de prestigio internacional. Ha asumido igualmente funciones como Director de Recursos Humanos Corporativo internacional, lo cual le permite tener y ofrecer una visión global e integral de la función de recursos humanos en todas sus sesiones.*

*Es Licenciado Superior en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster en Dirección y Organización de RR.HH. por ICADE Business School.*

*Actualmente es Director General de Ray Human Capital. Ha trabajado como Executive Director Responsable para España y Portugal (División Human Capital) de ERNST & YOUNG (EY), Senior Manager de HUDSON Talent Management, Director Corporativo de RR.HH del GRUPO CROPU (Sector Auxiliar Automoción), Manager Responsable Área de Organización y Compensación y Beneficios de KPMG Consulting, Consultor Senior PRICEWATERHOUSECOOPERS y Consultor WATSON WYATT.*

*Docente en diferentes escuelas de negocio como IE Business School, GARRIGUES, EOI, ICADE Business School, CEF, EAE Business School, PUCMM, Real Madrid, AEDE Business School, IFFE, FUNDESEM... Colabora con diferentes Universidades y Organismos.*

## >FUNDESEM BUSINESS TOPICS



----

C/ Deportistas Hermanos Torres, 17  
03016 Alicante // 965 266 800