

acción empresarial

Veinte piezas componen esta
*sinfonía práctica de experiencias de
consultoría estratégica y organizacional.*
Con prólogo de **Guillermo Madamé.**

EN CLAVE DE TALENTO



«Un completo dossier de herramientas de última generación, que cubren distintas fases críticas de gestión sin olvidar los aspectos intangibles tan relevantes como la gestión de los sentimientos, el clima y compromiso, el coaching, la transformación organizacional, la RSC y otros campos».

Guillermo Madamé, prologuista

Coordinador: Antonio Pamos | Editorial: LID Editorial Empresarial | Colección: Acción Empresarial | Serie: General | ISBN: 9788483560570 | Precio: 19,90 euros | Formato en cm: 15x22 | Encuadernación: Rústica | Número de páginas: 352

Índice

Prólogo de **Guillermo Madamé**

Introducción.

Principios básicos de la consultoría de las organizaciones, **Antonio Pamos**

Galería de consultores

1. Coaching: el camino, **Vivian Acosta**
2. Retención del talento en una firma de servicios profesionales, **José Aguilar López**
3. Diseño y desarrollo de un modelo de competencias, **Francisco Javier Cantera Herrero**
4. El caso de una constructora, **Juan Carrión**
5. Cambio radical, **José Manuel Casado**
6. Mejora del servicio de teleasistencia para personas mayores en la Comunidad de Madrid, **José Ignacio Cases**
7. La formación financiera divertida: viaje al interior de una empresa, **José Manuel Chapado**
8. Transformando una organización desde el comité de dirección, **Javier Fernández Aguado**
9. Apostando por el futuro, **Carlos García Otero**
10. Caída y auge de un directivo en un tiempo récord, **Fernando Gastón y María Jesús Álava**
11. La economía de los sentimientos y los sentimientos de la economía, **Pilar Gómez-Acebo**
12. Clima laboral para mejorar el compromiso, **Pilar Jericó**
13. La responsabilidad social corporativa como herramienta de desarrollo directivo, **Íñigo Manso**
14. La toma de decisiones de un consultor: jugársela en situaciones de alto riesgo, **José Medina**
15. El caso de una innovadora cadena hotelera, **Enrique de Mora**
16. Despliegue de liderazgo ético mediante un programa multicanal de desarrollo, **Ovidio Peñalver**
17. La gestión del vínculo: cómo reducir la rotación externa no deseada, **Carlos Sánchez**
18. El reto de las 4 e's, **Marcos Urarte**
19. Diez años de liderazgo en España, **Marta Willians, Clara Longares y Martín Farina**

Notas

Bibliografía

El coordinador

Antonio Pamos es licenciado en Psicología y experto en Metodología de las Ciencias del Comportamiento por la Universidad Complutense de Madrid. Es miembro de AEDIPE, de la Internacional Biometric Society y de Top Ten. Actualmente es gerente de Grupo Actual, profesor del CEF y de la Universidad Alfonso X El Sabio.

Especialista en dirección de empresas y modelos de gestión, estrategia, gestión de personas y retención del talento, forma parte de la red de LID Conferenciantes (apa@lidconferenciantes.com).

En clave de talento es el viaje recorrido por veinte compañeros a través del camino de la consultoría de recursos humanos.

«El primer paisaje por el que transitará es el de las personas. [...] El segundo tipo de paisaje por el que va a marchar es el de las organizaciones y, finalmente, el de la sociedad. [...] Un total de veinte paradas junto a veinte compañeros de viaje, que conforman veinte experiencias, que muy amablemente, y de manera desinteresada, sus autores han decidido compartir con usted con el único fin de hacer más grande lo que nos une en estos momentos: la consultoría de recursos humanos».

Antonio Pamos



La obra

En clave de talento recoge veinte casos reales de consultoría, desarrollados por un panel de expertos de la talla de: Vivian Acosta, José Aguilar López, Francisco Javier Cantera Herrero, Juan Carrión, José Manuel Casado, José Ignacio Cases, José Manuel Chapado, Javier Fernández Aguado, Carlos García Otero, Fernando Gastón, María Jesús Álava, Pilar Gómez-Acebo, Pilar Jericó, Íñigo Manso, José Medina, Carlos Monserrate, Enrique de Mora, Ovidio Peñalver, Carlos Sánchez, Marcos Urarte, Marte Williams, Clara Longares y Martín Farina. Todos ellos bajo la batuta de Antonio Pamos.

Como bien describe el coordinador, en la obra pueden diferenciarse tres tipos de casos, en función del objeto directo sobre el que se ha desarrollado una u otra práctica. Así se distinguen casos de aplicación directa sobre las personas, que describen situaciones reales en la gestión de trabajadores; o sobre las organizaciones, en aspectos más concretos como la gestión del cambio o la innovación; o sobre la sociedad, con ejemplos de RSC y desarrollo directivo.

Vivian Acosta muestra los escenarios del *coaching* como herramienta de cambio y expone las posibilidades de este proceso de aprendizaje transformacional, «proceso a través del cual se incrementan las posibilidades de intervenir de manera efectiva en el entorno en el que nos desenvolvemos».

López Aguilar detalla el caso de una firma de servicios profesionales preocupada por la retención del talento, y el proceso de recopilación de información que, posteriormente, permitiría anticipar problemas en la continuidad de los empleados y poner remedio a tiempo. De esta manera, López Aguilar cuenta cómo un grupo de directivos trabajó en el «desarrollo de sus competencias orientadas a la retención del talento».

En otro sentido, también **Javier Cantera** desarrolló herramientas prácticas y de fácil utilización para su caso, donde su experiencia fue requerida para implantar un modelo de competencias rápido e integral en una gran empresa del sector de la telecomunicación. A partir del paradigma ERPA (emocional, racional, procedimientos y automatización), se identificaron nuevas prácticas para identificar, desarrollar y formar en competencias.

Igualmente la formación fue la fase final del trabajo de **Juan Carrión**, pero esta vez para explicar el uso del cuadro de mando y su relación con la dirección por objetivos (DPO), creado para una empresa dedicada a diferentes negocios relacionados con la construcción.

José Manuel Casado explica el proceso de síntesis que se vio obligado a desarrollar para abarcar las 84 iniciativas propuestas por los directivos de una multinacional norteamericana en un proceso de transformación: «Se definió Radical como un único proyecto de cambio, integrado, y con una única dirección y coordinación». Casado alude al firme y decidido apoyo del consejero delegado como una de las claves para el éxito del proyecto.

José Ignacio Cases relata su experiencia para la mejora del servicio de teleasistencia de la Comunidad de Madrid, destacando una metodología: «Fue la conocida como Técnica del Grupo Nominal (TGN). La TGN es una metodología de investigación cualitativa, que se realiza en reuniones de grupo para conseguir, precisamente, que dicho grupo proponga mejoras o soluciones a un determinado problema y que algunas de ellas sean consensuadas por todos los miembros del mismo». En un caso con multitud de usuarios y agentes implicados, se propusieron catorce actuaciones de mejora que fueron trasladadas al nuevo concurso del servicio.

Bajo la premisa de hacer formación financiera al estilo de la formación en habilidades, **José Manuel Chapado** cuenta su caso con Banesto, a raíz del vuelco cultural que el Tratado de Basilea II supondría en las políticas y culturas de análisis y gestión del riesgo de crédito. Para hacer frente, se desarrolló el programa Viaje al interior de una pyme, que aunó conceptos y criterios entre analistas de riesgo y profesionales de la red comercial de Banesto.

Por su parte, **Javier Fernández Aguado** habla de la transformación de una organización desde el comité de dirección, así como de su experiencia personal con el director general con el que «hube de emplearme más en profundidad». Con varias prácticas (seminario para el comité sobre Dirección por Hábitos, evaluaciones 360º, una jornada en la que se aplicó la herramienta Gestión de lo Imperfecto o *coaching* grupal), finalmente logró hacer comprender que «ya no se trataba de estar en el comité desde una posición de seguridad, sino en una actitud de servicio tanto hacia los clientes externos como hacia los internos». El caso también explica el desarrollo de nuevas iniciativas de motivación para los niveles inferiores de la organización.



También **Carlos García Otero** nos desvela los detalles de su relación con otra entidad financiera, en este caso Caja Segovia, que se planteó un proceso de rejuvenecimiento y modernización de la plantilla. El plan presentado al cliente combinaba dos vertientes: el desarrollo de un proceso de integración de jóvenes talentos, junto al desarrollo del potencial interno de la Caja.

Fernando Gastón y **María Jesús Álava** explican su intervención en la dirección estratégica de una compañía en pleno proceso de expansión: «Las áreas claves que trabajamos fueron el *coaching* personalizado, la formación en habilidades de gestión y atención al cliente interno, y la implantación de herramientas básicas de gestión, que nos permitieron mejorar de forma muy significativa la gestión y los resultados de la empresa, a la par que consiguieron dar la vuelta al departamento de tesorería, que sufría las consecuencias de la falta de autocontrol de su responsable, y que estaba limitando la capacidad de crecimiento de una empresa inmobiliaria en plena expansión del sector». Igualmente, describen la delicada situación vivida con una de las responsables de la organización, quien finalmente reconoció sus defectos y participó en un exitoso proceso de cambio.

Pilar Gómez-Acebo reflexiona sobre la economía de los sentimientos y arroja luz sobre las claves de actuación de la persona: «En materia de sentimientos está todo por hacer, pero entre los miles de reflejos que propician y las manifestaciones tácitas o explícitas que provocan hay dos que están siempre presentes: la necesidad de ser tenidos en cuenta y la necesidad de sentirnos útiles». Avalada por su bagaje personal y profesional, Gómez-Acebo relata experiencias donde critica el desequilibrio entre el ser y el tener, el individualismo y la crisis de credibilidad y transparencia personal.

Por su parte, **Pilar Jericó** cuenta su implicación en la mejora del clima laboral de una gran consultora para aumentar el compromiso, con el fin de impulsar con éxito un programa de gestión del conocimiento. Jericó habla del tratamiento de los cuatro puntos críticos de la medición del clima: «qué medir, cómo hacerlo, qué resultados obtener y cómo comunicarlos».

Íñigo Manso describe el diseño y resultados de un programa de desarrollo directivo con fines sociales realizado en una empresa del sector energético. Manso explica cómo la formación con fin social integra tres elementos básicos para gestionar personas: «1. El desarrollo de competencias a través de las dinámicas. 2. La motivación a través de la responsabilidad social. 3. La identificación con la compañía a través de facilitar la conciliación de inquietudes personales con y dentro del entorno profesional» y cómo la implicación y compromiso de la alta dirección con el proyecto fueron decisivos.

José Medina trata en primera persona cómo se sitúa el consultor ante la toma de decisiones. A través de su vivencia en la búsqueda del consejero delegado para una empresa familiar del sector de la maquinaria pesada, Medina reflexiona sobre el papel del consultor y su instinto.

Desde una perspectiva más conceptual, **Carlos Monserrate** incide en cómo la identificación, atracción y contratación del talento se convierte a veces en el factor crítico para la gestión: «En ocasiones tenemos que iniciar un proceso de búsqueda de directivos o de especialistas con capacidades diferenciales». Por este motivo, Monserrate facilita información útil para garantizar el éxito de los responsables del comité de búsqueda de la compañía.

Enrique de Mora describe cómo implantó un proceso de innovación para una destacada cadena hotelera. A partir de la definición del proyecto bajo el nombre Suite H, se diseñó una primera campaña de comunicación interna acompañada, siete meses después, por otra externa, que se completó «con la implicación en el flujo de innovación de la cadena hotelera tanto de clientes como de otros grupos de interés».

En el caso de **Ovidio Peñalver**, el consultor creó un programa multicanal de desarrollo para el Banco Atlántico: «Bajo la apariencia de un proyecto de formación, su objetivo fue impulsar una nueva cultura de liderazgo más humana y ética». Mediante una metodología participativa, las primeras prácticas del PDL (programa de Despliegue de Liderazgo), aplicadas a 42 directores de oficina más importantes, dieron pronto su fruto: «Aunque flexible en su alcance, duración, canales y contenidos, un programa multicanal exige mayores dosis de compromiso y esfuerzo que otras fórmulas».

Carlos Sánchez sigue trabajando en la rotación externa no deseada de una consultora tecnológica de 800 empleados: «El propósito último era poder llegar a generar un modelo estadístico que permitiese predecir la probabilidad de baja de una persona conociendo determinados datos sobre ella».

Por su parte, **Marcos Urarte** plantea el reto de las 4 e's, con el que diferencia entre tres vertientes de la responsabilidad social: la económica, la emocional y la



ética, y alude a una cuarta «que podríamos denominar estimulante, conseguiremos que la estrategia diseñada sea más efectiva. Con ésta, se trata de buscar acciones que generen ilusión, que sean participativas y que tengan en cuenta las motivaciones de las personas». Urarte defiende que una buena estrategia de RSC se debe fijar «en las vertientes mencionadas y en todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa», como demuestra en el caso concreto desarrollado en un laboratorio farmacéutico.

Finalmente, **Marta Williams, Clara Longares y Martín Farina** diseccionan la evolución del liderazgo en España durante los últimos diez años. De su estudio se puede destacar, entre otros puntos, el esfuerzo del líder español «que sigue un proceso de maduración en un esfuerzo consciente y voluntario. Se aprecia un interés por las habilidades emocionales (punto esencial del proceso evolutivo)».

Para más información:

aldara.barrientos@lideditorial.com

laura.diez@lideditorial.com

91 372 90 03

