

# Los diez retos de Silvia

Las claves para la gestión de personas en tiempos de cambio

Varios autores

TopTen|HRS  
Human Resources  
Spain



Libros de Cabecera

# Los diez retos de Silvia

Varios autores

Silvia, una joven directiva de recursos humanos recién incorporada a su empresa, debe afrontar diez situaciones críticas para la gestión de personas en tiempos difíciles. Para ello, se apoyará en los mejores expertos de recursos humanos quienes, con su experiencia, le ayudarán a superarlas con éxito a través de diez piezas magistrales que cubren aspectos como la selección, la política retributiva, la gestión del compromiso, la evaluación del rendimiento, el desarrollo directivo, la cohesión del equipo directivo, la gestión del cambio, la retención del talento, el *outplacement* y la comunicación interna.

Este libro está dirigido a empresarios, directivos, profesionales de recursos humanos, y, en general, a todos aquellos que se enfrentan a la responsabilidad de dirigir personas en las organizaciones actuales.

**«Todo responsable de personas puede encontrar en estas páginas enseñanzas valiosas, procedentes de mentes brillantes y expertas en la aplicación de las mejores tácticas y estrategias»** Javier Fernández

**Aguado**, Socio Director de MindValue; Premio Peter Drucker a la Innovación en Management (Estados Unidos, 2008)

**«Claro, directo y práctico. Un libro para tener a mano e ir relejendo. Imprescindible para todo responsable de personas que quiera impactar en el negocio»** Bernardo Qinn, Director Corporativo de Estrategia de

RRHH y Talento Global de Telefónica

**«Un libro muy útil para reflexionar sobre los aspectos de la gestión de personas que aportan valor al negocio»** Manuel Moreno, Presidente

Ejecutivo del grupo Natra

Incluye una síntesis final, en forma de resumen ejecutivo, con los aspectos clave de cada faceta de la gestión de recursos humanos.

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

ISBN: 978-84-938303-6-6

# Los diez retos de Silvia

Claves para la gestión de  
personas en tiempos de cambio

Jorge Cagigas,  
Eugenio de Andrés,  
Carlos Espinosa,  
Plácido Fajardo,  
Javier Martín de la Fuente,  
Ignacio Mazo,  
Aránzazu Montes,  
Antonio Peñalver,  
Carlos Sánchez,  
Juan Pablo Ventosa

Prólogo de Rosalía Portela,  
Consejera Delegada de ONO

**TopTenHRS**  
Human Resources  
Spain

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

1ª edición: junio 2011

© 2011 Jorge Cagigas, Eugenio de Andrés, Carlos Espinosa, Plácido Fajardo, Javier Martín de la Fuente, Ignacio Mazo, Aránzazu Montes, Antonio Peñalver, Carlos Sánchez, Juan Pablo Ventosa.

© 2011 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, ático  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editores: Virtuts Angulo y Carmelo Canales  
Maquetación: Barreras&Creixell  
ISBN: 978-84-938303-6-6  
ISBN PDF: 978-84-938303-7-3  
ISBN EBOOK: 978-84-938303-8-0

Silvia, una joven directiva de recursos humanos recién incorporada a su empresa, debe afrontar diez situaciones críticas para la gestión de personas en tiempos difíciles. A través de diez piezas magistrales, los mejores expertos de recursos humanos ayudarán a Silvia a superarlas con éxito.

# Índice

<b>Prólogo</b>	Lo que espera la Dirección General de Recursos Humanos	9
<b>Introducción</b>	Cómo leer este libro	13
<b>1.</b>	<b>PRIMER RETO: busque, compare ... y si encuentra a alguien mejor, contrátele</b> Captación de talento directivo: estrategias y aliados Plácido Fajardo. <i>Socio de Leaders Trust Internacional</i>	15
<b>2.</b>	<b>SEGUNDO RETO: ¿cuánto nos va a costar o cuánto nos va a hacer ganar?</b> La alineación estratégica de la retribución Ignacio Mazo. <i>Senior Director de BTS</i>	35
<b>3.</b>	<b>TERCER RETO: el que quiere busca los medios y el que no quiere, busca las excusas</b> Motivación, ilusión y compromiso en tiempos de cambio Eugenio de Andrés. <i>Socio Director de Tatum</i>	59
<b>4.</b>	<b>CUARTO RETO: ¿cómo lo están haciendo?</b> El eterno problema de la evaluación Jorge Cagigas. <i>Socio de Epicteles</i>	83
<b>5.</b>	<b>QUINTO RETO: o triunfas... o aprendes</b> El desarrollo de la eficacia directiva Antonio Peñalver. <i>Director Corporativo de Recursos Humanos de Natra</i>	113

<b>6. SEXTO RETO: ¿todos a una?</b>	
El trabajo en equipo en la alta dirección: los seis factores clave de éxito	
Carlos Espinosa. <i>Socio Director de Center for Innovative Execution CFIE</i>	139
<b>7. SÉPTIMO RETO: ¿cambio o crisis?</b>	
La gestión de personas en tiempos de turbulencias	
Carlos Sánchez. <i>Socio Director de e-Motiva</i>	161
<b>8. OCTAVO RETO: ¡se me van!</b>	
Claves para la retención del talento	
Juan Pablo Ventosa. <i>Presidente de EPISE</i>	187
<b>9. NOVENO RETO: ¿final de etapa o meta volante?</b>	
Carrera profesional y <i>outplacement</i>	
Javier Martín. <i>Consejero Delegado de person'a</i>	215
<b>10. DÉCIMO RETO: ¿por qué lo llaman comunicación cuando quieren decir información?</b>	
Hablando se entiende la gente: la comunicación interna	
Aránzazu Montes. <i>Directora de Recursos humanos y Organización de UNICEF España y Socia de EligeCoaching</i>	235
<b>Epílogo: ¿Cómo aportar valor estratégico a la dirección general?</b>	
La necesidad, o no, de la función de Recursos humanos	
Jorge Cagigas. <i>Socio de Epictetes</i>	267
<b>Síntesis</b> Las claves de Silvia	273
<b>Galería de autores</b>	289

# Introducción

## Cómo leer este libro

Este es un libro dirigido a directivos y profesionales de recursos humanos, directores generales y, en general, a todas las personas interesadas en la función de recursos humanos.

Es una obra totalmente orientada a la práctica profesional, sin perder el rigor ni la profundidad de su fundamento teórico. Sus autores constituyen un excelente elenco de especialistas en la función de recursos humanos, agrupados alrededor del selecto grupo de **Top Ten Business Experts**.

A lo largo de la obra se tratan los temas más críticos de la gestión de personas en las organizaciones modernas, poniendo un énfasis especial en las dificultades que presenta un entorno cambiante y de alta complejidad como el actual.

La obra está estructurada de la siguiente forma:

- ▶ **Capítulos**, cada uno con su temática correspondiente, con la siguiente estructura:
  - **El reto de Silvia**. Una breve introducción al tema donde se plantean los interrogantes y las preguntas críticas a las que se enfrenta recursos humanos en la situación planteada.
  - **Desarrollo del capítulo**. Cada autor desarrolla el capítulo dando respuesta a las preguntas planteadas en el reto de Silvia.
  - **Ideas fuerza**. En cada capítulo encontrará recuadradas algunas ideas fuerza que le permitirán obtener una visión rápida y sintética del tema tratado.



- **Para saber más.** Referencias bibliográficas de libros, artículos o webs para aquellas personas que deseen profundizar más.
- ▶ **Las claves de Silvia.** Al final del libro encontrará un resumen con las ideas clave tratadas en cada uno de los capítulos. Están presentadas en formato *check-list* y su propósito es servir de guía al afrontar cada uno de los retos planteados.
- ▶ **Galería de autores.** Al final de la obra encontrará una síntesis del perfil biográfico de los autores.

Si usted tiene tiempo y desea disfrutar de una lectura profunda y amena, le recomendamos que lea todos los capítulos de forma secuencial, no se arrepentirá.

En cambio, si usted desea utilizar este libro como obra de consulta sintética y práctica, le recomendamos acuda directamente al capítulo que le interese o, si desea obtener una visión totalmente ejecutiva, acuda a la síntesis que encontrará bajo el título *Las claves de Silvia*.

El libro ha sido escrito por profesionales y para profesionales. Su objetivo es ayudar a los directivos de recursos humanos a afrontar con éxito los retos de su organización a través de las personas.

El deseo de los autores es que le resulte útil y ameno. Gracias por su atención.

**Hasta aqu' la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.

## Galería de autores



**Jorge Cagigas** es Socio Fundador de Epicteles, empresa especializada en el Acompañamiento Estratégico en la Dirección de Personas. Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid, cursó estudios de Ciencias Políticas en la Universidad Complutense de Madrid. Entre los numerosos cursos de especialización destaca el *Advanced Human Resources Development Course* realizado en Estados Unidos (NY).

Inicia su carrera profesional en 1985 como Director del Colegio Mayor San Juan Evangelista de la Universidad de Valladolid. En 1989 comienza su trayectoria profesional en recursos humanos en el grupo Nissan Motor Ibérica, para con posterioridad ocupar posiciones directivas en la función de dirección de personas en PepsiCo, General Electric, Moulinex Groupe y finalmente las posiciones de dirección general corporativa de Dogi International Fabrics y Grupo Leche Pascual, para en 2005 dedicarse de lleno a su proyecto empresarial en Epicteles.

Desde Epicteles ha participado en la transformación de la gestión de personas de diversas empresas y ayudado a la integración de la dirección de personas como elemento estratégico.

Asimismo, es actualmente y desde el 2007 Presidente de FUNDIPE (Fundación española para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos), patrono de la Fundación para la Diversidad y miembro del Consejo Nacional de Aedipe y de varios Consejos Asesores. Miembro del Executive Committee de la European Association For People Management (EAPM).

Compatibiliza su actividad profesional con actividades docentes como profesor colaborador, y destaca en estos momentos su participación con algunas de las escuelas de negocios y universidades más reputadas en nuestro país: Escuela de Negocios San Pablo CEU, Universidad Complutense, ESADE, Francisco de Vitoria, etc.

Conferenciante y ponente en múltiples Congresos y Jornadas, es miembro del Top Ten HRS. Ha sido autor de capítulos en varios libros:

- *“Modelos y Experiencias Innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos”*, capítulo 2 (Editorial Gestión 2000)
- *“La gestión adecuada de las Personas”*, capítulo 8 (Editorial Díaz de Santos).

Articulista en medios de información de gestión (Expansión y Empleo, Cinco Días,) y tertuliano habitual del programa *Líderes* de Gestiona Radio, siendo su blog uno de los pioneros en el área de recursos humanos.

[jorge@epicteles.com](mailto:jorge@epicteles.com)



**Eugenio de Andrés** es Socio Director de Tatum Consulting Group, consultora especializada en las áreas comerciales, de marketing y de personas.

Ingeniero Superior en Informática de Sistemas por ICAI/ICADE e Ingeniero Técnico en Informática de Gestión por la Universidad Pontificia de Salamanca. Fue director de Proyectos en Software AG, hasta que en 1995 emprende su propia andadura profesional fundando diferentes empresas en el ámbito de Internet: NetPoint, Publired y Magic Software. Esta última se fusiona en 1997 con Tatum Consulting Group, donde en la actualidad es Socio Director, y desde donde desarrolla en profundidad su labor de consultoría de desarrollo y dirección de personas.

Es autor, junto a María de Andrés, del libro *La Pirámide Hueca* (Editorial ESIC 2006) del cual se han editado nueve ediciones con más de 25.000 ejemplares vendidos hasta la fecha. También ha escrito, junto a Eduardo Schell, el libro *Basuketoboru* (Editorial ESIC 2008) donde analiza las claves de la Selección Española de Baloncesto y su aplicación a la empresa, del cual se acaba de lanzar la segunda edición. En breve se editará su tercera obra *Sé InnovadoRH* donde, junto a Daniel Primo, traslada los conceptos más avanzados de marketing a la gestión de personas.

Ha desarrollado, e imparte junto a Lolo Sainz, el Programa de Alto Rendimiento para el Desarrollo Directivo, que aúna las experiencias del profesional del baloncesto con mejor palmarés de la historia del baloncesto como es Lolo Sainz, con los modelos de talento directivo desarrollados por Tatum.

Además de ponente en diferentes escuelas y foros de negocios, colabora de forma habitual con los medios económicos, donde destacan sus secciones fijas en Capital Humano, Observatorio de RRRH, Manager Magazine y Dossier Empresarial, del cual forma parte de su Consejo Editorial.

Dirige el Observatorio Efr de la Fundación Másfamilia y la escuela de negocios EOI, que tiene por objeto analizar el impacto de la conciliación en las organizaciones.

Es patrono fundador de la Fundación Equipara que tiene por objeto la integración de personas con discapacidad en el mundo laboral, donde participan personalidades de la talla de Iñaki Urdangarín, Adolfo Pérez Esquivel (Premio Nobel de la Paz) o Federico Mayor Zaragoza (ex Director General de UNESCO). Además es miembro del selecto grupo Top Ten HRS, que agrupa a los profesionales más relevantes del mundo de los recursos humanos.

**eandres@tatum.es**



**Carlos Espinosa** es Socio Director de Center for Innovation Execution CFIE.

Licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas, cuenta también con un Programa de Desarrollo Directivo (PDD) por el IESE (Universidad de Navarra), además de estar cursando un doctorado en organización de empresas.

Su labor profesional se ha desarrollado tanto en la alta dirección como en la consultoría. Fue director de estructura y desarrollo de directivos en AENA, así como director corporativo de organización y recursos humanos durante varios años. En el campo de la consultoría cabe destacar su experiencia en Soluziona - Unión Fenosa (actual Indra), donde participó en varios proyectos nacionales e internacionales de gran relevancia en el campo de la transformación de procesos y organizaciones.

Hasta su incorporación a CFIE, Carlos Espinosa fue director de desarrollo estratégico en Élogos y, anteriormente, director de la oficina de Madrid de GEC, consultora de e-business de la Universitat Oberta de Catalunya UOC y la Caixa.

A través de esta experiencia profesional, integrando la visión del negocio y de la línea operativa con la más conceptual propia de la consultoría, Carlos Espinosa ha sido capaz de desarrollar su propia forma de entender la innovación, la gestión del cambio y la gestión organizativa y de las personas en los modernos y complejos entornos competitivos actuales.

Ha impartido numerosas charlas y conferencias en los principales foros y escuelas de negocios de nuestro país, habiendo además escrito varios artículos en revistas de gestión y prensa económica, así como participado en cuatro obras colectivas de *management* y recursos humanos.

También ha sido requerido como experto para diferentes grupos de trabajo, pudiendo destacarse su participación el Libro Blanco de las Reestructuraciones de Empresa, elaborado por IESE y Create; el Libro Blanco de la Calidad del Gobierno de Cantabria; y comités de expertos y prognosis de varias consultoras de estrategia.

Espinosa es miembro del Ilustre Colegio de Abogados como abogado ejerciente, así como economista colegiado del Colegio de Economistas de Madrid. También pertenece a AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal), la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y la American Society for Training and Development (ASTD). Adicionalmente es miembro de la Agrupación de Antiguos Alumnos de IESE, así como de la Asociación de Antiguos Alumnos de la Universidad Autónoma de Madrid.

**carlos.espinosa@cfie.es**



**Plácido Fajardo** es Socio de Leaders Trust Internacional –miembro de AltoPartners–, consultora especializada en la identificación, evaluación y búsqueda de talento directivo y el asesoramiento de la alta dirección a nivel mundial, con presencia en 30 países.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Granada, ha cursado el Programa de Desarrollo de Directivos del IESE, así como diversos seminarios de Liderazgo y Estrategia en el IN-

SEAD y en el IMD.

Cuenta con más de veinte años de experiencia profesional en la función de recursos humanos, ejercida en los sectores de industria, energía y telecomunicaciones. Entre las responsabilidades más relevantes que ha desempeñado destacan la dirección de recursos humanos de AT&T NS en España, la dirección de recursos humanos de Lucent Technologies para el sur de Europa, o la dirección de gestión y desarrollo de directivos de Endesa a nivel global. Su última posición ejecutiva fue la dirección general de recursos humanos de Telefónica de España durante los años 2001 a 2006. Posteriormente, en 2007, inició su actividad de consultoría desde la que asesora a organizaciones de primer nivel.

Escritor frecuente de artículos y publicaciones, es coautor de siete libros relacionados con el liderazgo, las personas y el desarrollo organizativo. En el año 2004 fue elegido por 100 expertos y directivos del área como Mejor Director de Recursos Humanos y premiado por el diario Expansión, del que es columnista.

Ponente habitual en eventos relativos a la gestión y el desarrollo de personas, colabora también con varias universidades y escuelas de negocios en la impartición de programas especializados. Además es miembro del Patronato de la Fundación Personas y Empresas –Fundipe- y Coordinador del Foro Capital Humano Emprendedor del Club de Excelencia en Gestión.

**[pfajardo@ltrust.es](mailto:pfajardo@ltrust.es)**



**Javier Martín de la Fuente** (1965, casado y 3 hijos) es consejero delegado de persona. Economista y Master en Gestión de empresas por la UAM, así como *Coach Ejecutivo* por la ICF. Acumula una experiencia de más de 15 años de éxitos al frente de una de las áreas del desarrollo profesional más complejas de nuestro país: el empleo y desarrollo profesional, en todas sus vertientes.

Después de una etapa en grandes compañías (Comercial Union, Galerías Preciados, Leche Pascual) donde asume responsabilidades en áreas de recursos humanos y de gestión comercial, se incorpora al mundo de la consultoría para las personas en 1995. Acumulando, así, una de las experiencias más amplias de nuestro país en *outplacement* y desarrollo profesional.

Desde entonces, primero como consultor senior, luego como director de operaciones y finalmente como director general, ha dirigido las operaciones del Grupo Create hasta el 2007, consiguiendo convertirlo en una de las empresas líderes de su sector. Todo ello como consecuencia de nuevas políticas de posicionamiento de marca y producto, siempre creyendo en la innovación y sobre todo en su equipo.

Después de tener la oportunidad de colaborar con más de 250 grandes organizaciones, orientando a sus gerentes en la puesta en marcha de planes sociales y en el desarrollo de medidas paliativas para los procesos de reestructuración, abarcando desde la comunicación hasta programas de motivación post cambio, adquiere un profundo conocimiento del mercado laboral español, de su realidad social y de su evolución.

En los últimos cinco años ha desarrollado programas y cooperado con todos los agentes que intervienen en el mercado de empleo: federaciones sindicales de ambos sindicatos nacionales, con sus uniones territoriales, con la patronal, la administración estatal y autonómica, partidos políticos, abogados, directores generales y de recursos humanos, periodistas, consultores...

Inicia en el 2008 una nueva etapa profesional que da continuidad a la anterior. Funda la empresa de consultoría persona, que desarrolla programas innovadores en los planteamientos de asesoría de *outplacement* para directivos. Crea una figura desconocida para el mercado español como es el *manager del directivo* y desarrolla nuevos enfoques, en términos conductuales, que permiten a las organizaciones mejorar la productividad a través de la generación del compromiso de las plantillas, siempre tomando como base el desarrollo de habilidades sociales.

**[jmdelafuente@persona.com](mailto:jmdelafuente@persona.com)**



**Ignacio Mazo** es en la actualidad Senior Executive Director de BTS, consultora especializada en la implantación rápida y efectiva de la estrategia de negocio mediante el alineamiento estratégico de la organización, la aceptación y el compromiso de los equipos con la estrategia definida y la capacitación de sus profesionales.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, especializado en Economía de los Recursos Humanos, por la Universidad Autónoma de Madrid y Diplomado en Comportamiento Organizacional.

Inicia su carrera profesional en la división de consultoría de Arthur Andersen (hoy Accenture) en 1987. Posteriormente pasó a la división de auditoría, donde llegó a alcanzar la responsabilidad de gerente. En 1992 se incorpora al grupo de consultoría en organización y compensación, iniciando su carrera en el ámbito de la gestión de personas. En 1997 es nombrado director responsable de la práctica de capital humano y en 2000 socio de la Firma.

En 2002, tras la desaparición de Arthur Andersen, la división de consultoría pasa a formar parte de la organización BearingPoint. Allí se ocupa de la dirección de la práctica de estrategia, procesos y transformación empresarial, a la vez que actúa como *senior people advisor*, una posición creada para favorecer la relación entre las prácticas de consultoría y la dirección de recursos humanos de la Firma. En 2006 se incorporó a PeopleMatters en calidad de socio responsable de la línea de servicio de estrategia de capital humano.

Su experiencia profesional más relevante incluye el asesoramiento en procesos de fusión e integración de empresas tratando de gestionar los aspectos organizativos de recursos humanos, la realización de diagnósticos de clima organizativo, el análisis estratégico de la gestión de personas en empresas y la definición de modelos operativos para la función, la definición de estrategias retributivas para directivos y elaboración de encuestas salariales y la implantación de esquemas de gestión por competencias como mecanismo vertebrador e integrador de la gestión de recursos humanos.

Como ponente, ha participado en innumerables eventos a nivel nacional e internacional. Está certificado como *faculty* para la impartición de los cursos que permiten obtener la certificación como Global Remuneration Professional (GRP) otorgada por WorldatWork. En su actividad académica destaca su labor como profesor colaborador del Centro de Estudios Garrigues, en sus programas Máster y Executive en Recursos Humanos, y como profesor del Máster en Consultoría de las Organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid.

Ha escrito numerosos artículos y ha participado en más de una docena de libros colectivos.

**[ignacio.mazo@bts.com](mailto:ignacio.mazo@bts.com)**





**Aránzazu Montes** es Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos, Licenciada en Derecho, PDG por IESE, PDD por Euroforum-INSEAD, HR Executive Programme por London Business School y Coach Ejecutivo con formación certificada por AECOP.

Inició su carrera como ingeniera en Empresarios Agrupados, para posteriormente incorporarse a la constructora Auxini, donde asumió la responsabilidad del departamento de seguridad e higiene. En 1990 se incorporó a la multinacional Ericsson como técnico de desarrollo y formación, pasando en 1993 a dirigir el departamento de desarrollo y formación de esta compañía. En 1996 fue promocionada a Directora de recursos humanos en España, ampliando y haciendo crecer estas responsabilidades, de manera que fue nombrada en 2003 Directora de recursos humanos, desarrollo operativo y responsabilidad social corporativa de esta multinacional en Iberia.

Colabora desde 2009 con la cátedra SEAT de RR.LL. del IESE, y en 2010 se incorporó a UNICEF España como directora de recursos humanos y organización. Actualmente, además de su responsabilidad en UNICEF España, es socia de EligeCoaching y miembro Consejo Asesor Cátedra SEAT-IESE en IESE.

Es también coautora de los libros *La gestión adecuada de las personas* (Ed. Díaz de Santos) y *Punto y Seguido* (Ed. Empresa Activa).

**[aranzazu.montes@eligecoaching.com](mailto:aranzazu.montes@eligecoaching.com)**



**Antonio Peñalver** es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Master in Business Administration (MBA) por la Escuela de Organización Industrial (EOI), así como PDD y PDG por el IESE Business School.

Actualmente, Antonio es Director corporativo de recursos humanos del grupo Natra, profesor del departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Alcalá, especializado en recursos humanos y consejero de People Excellence.

Antonio tiene una larga experiencia de casi 25 años en recursos humanos, en sus diversos campos. Como directivo de línea, además de su actual posición en Natra, ha sido director de recursos humanos de Unicaja, pilotando todo el proceso de fusión de las cinco cajas andaluzas, y director corporativo de formación y desarrollo del Santander durante 10 años, habiendo estado involucrado, entre otros proyectos, en todo el proceso de crecimiento internacional de esta institución, la fusión con BCH, el desarrollo de los sistemas de desarrollo profesional y la creación de la Universidad Corporativa del Santander. Como consultor, Antonio, ha sido socio consejero delegado de People Excellence, consultor y gerente de la división de gestión del cambio de Andersen Consulting, desarrollando múltiples proyectos nacionales e internacionales, así como socio y director general adjunto de Psicosoft.

Autor habitual de numerosos artículos sobre recursos humanos y gestión empresarial en prensa (Expansión y Empleo) y revistas especializadas (Capital Humano). También es el coordinador del libro *Eficacia Directiva* y coautor del libro de *E-learning*, ambos publicados por AEDIPE.

Formador y conferenciante de numerosas instituciones, destacando ESESA (desde 1995), Universidad de Cantabria (desde 1998) e IIR Spain (desde 2002).

Además, Antonio es miembro de AEDIPE (desde 1999), miembro del comité editorial de FUNDIPE (desde 2008) y miembro de LID Conferenciantes. También ha sido miembro de la comisión de recursos humanos de CECA (entre 1992 y 1995), consejero de Euroforum (de 2003 a 2005), director general de la Fundación CIFF (entre 2001 y 2005), director técnico de Máster en Banca y Mercados Financieros de la Universidad de Cantabria y el Santander en Santander y México DF (entre 1996 y 2005), Premio Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos en 2004 y miembro de Top Ten Recursos Humanos (durante 2009 y 2010).

**[apenalver@mixmail.com](mailto:apenalver@mixmail.com)**



**Carlos Sánchez** es socio director y fundador de e-Motiva, consultora especializada en gestión estratégica del compromiso: motivación, clima, cultura y valores corporativos.

Licenciado en Psicología del Trabajo por la Universidad Autónoma de Barcelona, completó su formación realizando el Máster de Consultoría en Desarrollo Organizacional con el profesor Itamar Rogovsky, de la Universidad de Tel Aviv.

Inicia su carrera profesional en el Área de recursos humanos de la Caja de Barcelona en 1980, donde realiza diversas funciones de selección y formación, para pasar a incorporarse en 1990 a “la Caixa” a raíz de la fusión de ambas entidades. Tras desempeñar diversos puestos en las áreas de selección y evaluación, es nombrado director de análisis y prospectiva de recursos humanos en 1998, ocupándose de los estudios de clima y cultura, estudios prospectivos de plantilla, desarrollo de sistemas de información de recursos humanos, así como del análisis del entorno emergente: tendencias del *management*, sistemas emergentes de gestión, entorno socioeconómico, etc.

En 2003 da un giro radical en su carrera, emprendiendo la creación de e-Motiva, consultora que ayuda a grandes empresas y organizaciones públicas a gestionar el compromiso de sus empleados con el éxito de su organización. Además de haber construido una profunda fundamentación conceptual sobre el compromiso y la motivación, ha desarrollado metodologías altamente innovadoras para el análisis de las actitudes, el clima laboral y la cultura corporativa, que han culminado con la creación de *e-Map Attitudes*<sup>®</sup>.

Como ponente, ha participado en innumerables eventos a nivel nacional e internacional, en temas relacionados con motivación, liderazgo y gestión del cambio. En su actividad académica destaca su labor como profesor asociado de Psicología del Trabajo en la Universidad de Barcelona, así como su colaboración académica en ESADE Business School, donde imparte programas de habilidades directivas, liderazgo y gestión estratégica de la motivación.

**[carlos.sanchez@e-motiva.com](mailto:carlos.sanchez@e-motiva.com)**



**Juan Pablo Ventosa** es presidente del Grupo EPISE. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Barcelona. Posteriormente, realizó diversos estudios complementarios destacando un Máster en Finanzas (EDIEF) por ESADE, el programa de Dirección General PDG por IESE y un Máster en Desarrollo Organizacional por la Universidad Ramón Llull y el Instituto GR de Israel. Diplomado en Desarrollo de Liderazgo por la Universidad de Harvard y Diplomado en *Strategic Planning* por la

Universidad de San Diego.

Dentro de su actividad laboral ha trabajado en la firma de consultoría Ernst & Young ocupando el puesto de gerente de consultoría y formación. Desde 1990 es el presidente de Grupo EPISE, líder en formación y desarrollo de recursos humanos.

Juan Pablo Ventosa cuenta con una experiencia profesional de más de veinte años en formación, consultoría de desarrollo de recursos humanos y mejora del rendimiento. Posee una amplia experiencia como ponente en diversas conferencias y congresos de recursos humanos de más de 10 países. Por motivos profesionales ha tenido la oportunidad de viajar a más de 25 países en los que ha participado en proyectos en las principales empresas hispanoamericanas.

Profesionalmente ha ejercido como diseñador instructivo, formador, jefe de proyecto, consultor y gerente de cuenta. Como consultor, en la actualidad, participa en proyectos de cambio organizacional, trabajando directamente con comités de dirección o actuando como *coach* de directivos. Es un experto en eficiencia organizacional a través de la mejora del rendimiento de las personas.

Ha sido miembro de la junta directiva del IBSTPI (International Board of Standards for Training Performance and Instruction), en la que actualmente es *IBSTPI Fellow*. También ha sido miembro de la junta directiva de la APEl (Asociación de Proveedores de eLearning de España). Fue el primer hispanoamericano en obtener la certificación CPT (Certified Performance Technologist) otorgada conjuntamente por la ASTD (American Society of Training and Development) y el ISPI (International Society for Performance and Improvement). Asimismo, Juan Pablo Ventosa forma parte del *Who's Who of Professionals in the World* y es miembro del TopTen Recursos Humanos España. Es, además, *Coach Profesional Senior* certificado de la Asociación Española de *Coaching* y Consultoría (AECOP) y ha sido nombrado miembro del consejo asesor de Foment del Treball y miembro del tribunal de los premios Expansión a la Innovación en recursos humanos.

Ejerce como profesor en dos másters de formación y recursos humanos de diferentes universidades españolas. Ha sido también director y tutor de diferentes programas universitarios. Asimismo es director editorial de la colección Formación y Desarrollo, editada por el Grupo Planeta, ha sido miembro del consejo editorial de la revista *Perspectivas de Gestión* y ha escrito numerosos artículos profesionales. Hoy en día Juan Pablo Ventosa pertenece a más de 12 asociaciones profesionales de diferentes países.

**ventosa.juanpablo@epise.com**

Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# Gestión de incompetentes

Gabriel Ginebra



## **Colección: Manuales de gestión**

Los jefes hablan de sus subordinados como incompetentes y a la inversa. Este libro está dedicado a aquellas personas que desean gestionar bien y que no lo consiguen. Se trata de un texto ameno y de lectura ágil, lleno de ejemplos y herramientas de rápida aplicación, basado en la experiencia del autor como consultor y formador en el campo de los recursos humanos.

Las grandes gestas de la humanidad, la expansión del cristianismo, un hombre en la luna, la conquista de América, no fueron hechas por un puñado de genios, sino por un montón de incompetentes con más o menos suerte, más o menos coordinados, más o menos gestionados. La clave está en la forma en que el talento ha sido gestionado. Hay personas ordinarias que hacen cosas extraordinarias, y otras personas que se creen extraordinarias, y son por ello de lo más ordinario.

Todos queremos gestionar bien a las personas, pero pocos lo conseguimos, igual que queremos ser más ricos, más sanos o tener hijos estupendos, pero pocos alcanzamos estas nobles aspiraciones. Vivimos en una cultura romántica que da una importancia excesiva a la manifestación de los deseos. Aprender a dirigir personas no es cuestión de buenos deseos.

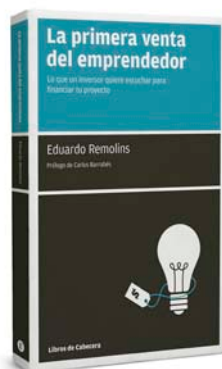
Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# La primera venta del emprendedor

Lo que un inversor quiere escuchar  
para financiar tu proyecto

Eduardo Remolins

**Colección: Manuales de gestión**



Este es un manual práctico y conciso para crear una presentación de tu negocio, del modo más efectivo, profesional, claro y convincente, pues sigue el modelo que usan los profesionales, la gente que vive de analizar, elegir y financiar empresas, los capitalistas de riesgo.

Con este libro vas a aprender a:

- ▶ Ordenar tus ideas, tener en mente una idea clara de adónde quieres llegar y cómo lo vas a hacer.
- ▶ Contar con una presentación poderosa para persuadir a inversores, socios, aliados o clientes del valor de tu producto y/o empresa.
- ▶ Probar (y mejorar) la consistencia interna de tu plan.
- ▶ Probar (y mejorar) la originalidad de tu plan.

El objetivo no es, necesariamente, que le presentes tu empresa a un inversor profesional. No es necesario eso para que este libro te sirva.

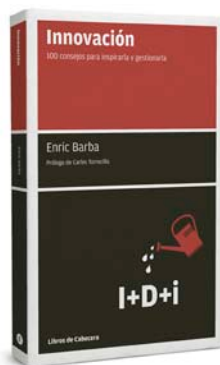
El principal objetivo es que pienses, analices y organices tu proyecto o tu empresa con el mismo rigor, sistematicidad, simplicidad y precisión con que lo harían ellos, aumentando así las posibilidades de éxito.

Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# Innovación

100 consejos para inspirarla y gestionarla

Enric Barba



## Colección: Manuales de gestión

Si le interesa o le preocupa la Innovación, este libro le ayuda a poner en marcha y organizar la innovación en la empresa de forma inmediata. Enriquecido con la experiencia personal del autor y con multitud de casos, es un manual práctico que no le decepcionará. Escrito en forma de consejos, agrupados desde dos perspectivas, la gerencial y la operativa, aspira a convertirse en un libro de referencia sobre la innovación.

El principal reto de toda empresa es la innovación. Se trata de innovar o morir. Las empresas deben innovar si quieren seguir vivas. Y con más razón que nunca en un mundo tan cambiante como el actual.

Enric Barba cree en ello a pies juntillas. Su convicción le lleva a aplicar la innovación a su trabajo diario como directivo en el ámbito del I+D+i, tarea en la cual ha dejado un testimonio amplio y exitoso. Pero Enric quería ir más allá, y llevar este mensaje a todos aquellos directivos y empresarios que se enfrentan a la necesidad abstracta de innovar, a veces sin tener un guión, una hoja de ruta, algo que les permita llevar la teoría de la innovación a la práctica del quehacer diario en el I+D+i. Eso es lo que trata de aportar Enric Barba en esta obra.