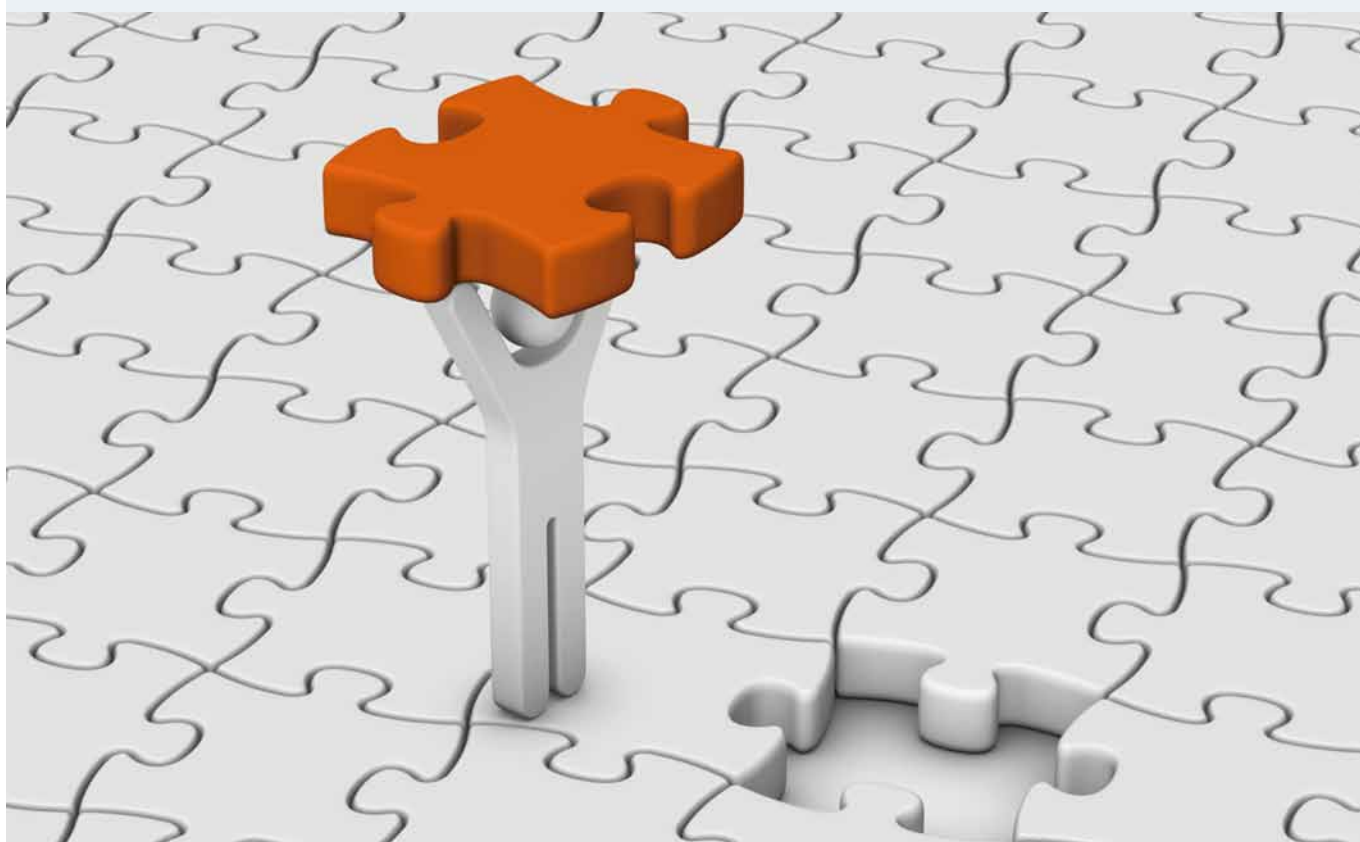


# GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LA EMPRESA EN ESPAÑA



¿Cómo está tratando la coyuntura actual a “los básicos” de la gestión de RR.HH.? ¿Cuáles son las estrategias “estrella”? ¿Y las “olvidadas”? El estudio “Gestión y desarrollo de personas en la empresa en España”, elaborado conjuntamente por Álvaro de Ansorena, consejero delegado de Euroresearch, y CFIE, encuentra respuestas a estas preguntas a partir del análisis del posicionamiento y estrategias de RR.HH. en 21 compañías en distintos momentos (exploración, clasificación, análisis y futuro) configurando con todo ello el “momento de la verdad” de la Función RH.

**Álvaro de Ansorena,**

Consejero Delegado de Euroresearch, en colaboración con CFIE..

Las 21 empresas participantes (Atento, Banesto, Carrefour, Casbega, Coca-Cola Gestión, Coca-Cola, Codere, DHL, Grupo Eulen, Ferrovial, Havas Media, Holcim, Iberia, Kellogg's, Grupo Peché Pascual, Logista, Merck, NH Hoteles, Prosegur, TecnoCom y UCI) configuran el mapa de una clasificación en cuatro ejes que aglutina las tipologías principales de las empresas españolas o multinacionales radicadas en España en base a tres criterios (cuadro 1):

- Grandes empresas con centros de decisión en España.
- Grandes empresas con centros de decisión fuera de España
- Pequeñas empresas con centros de decisión fuera de España.

Para cada uno de estos grupos el informe ha realizado un análisis de sus características generales que recogemos en los párrafos siguientes.

#### Empresas pequeñas con centros de decisión fuera de España:

- Estructuras muy planas y muy concentradas en una especialidad funcional (ventas y marketing).
- La plantilla ha permanecido muy estable.
- La dirección de equipos y la comunicación interna son sencillas.
- Están fuertemente volcadas a la eficiencia, con fuerte participación en las decisiones de ahorro, de toda la plantilla.
- Han sido centralizadas las funciones *core* de RH en centros de excelencia europeos, dejando a los RH locales como *business partners*.
- Hay un gran volumen de servicios y tareas que se realizan en forma de auto-servicio, ayudados por *call-centers* y recursos centralizados.

#### Empresas grandes con centros de decisión fuera de España:

- Calidad directiva alta, si bien con una limitación de campo de acción en las decisiones de sus áreas de apoyo.
- Impacto muy variado en los recortes de plantilla.

## La competitividad se basará menos en el capital y más en el talento individual )

- La dirección de equipos y la comunicación interna son complejas.
- Las áreas de RH locales ejercen su rol con gran independencia.
- El nivel de jerarquización es alto, aunque se persigue disminuirlo.
- Entorno de fuerte influencia sindical, con excepciones.

#### Empresas grandes con centros de decisión en España:

- Calidad directiva media, con limitaciones en la delegación, el trabajo en equipo, la orientación al largo plazo y el espíritu emprendedor.
- La plantilla ha sufrido fuertes recortes, salvo alguna excepción.
- La dirección de equipos y la comunicación interna son complejas.
- Las áreas de RH corporativas ejercen su rol con gran descentralización.

CUADRO 1. SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS



Fuente: Euroresearch y CFIE, 2012.

## Algunos datos demográficos hacen pensar que las carreras, en el futuro, deberán alargarse y que el talento “local” será más escaso )

- Siguen siendo algo burocráticas en la administración.

- El nivel de jerarquización es alto.

- Entorno de fuerte influencia sindical.

A partir de esta radiografía general y del trabajo de campo realizado en las empresas participantes, el estudio descubre una serie de prácticas que se han abandonado en los últimos años y que se identifican, mayoritariamente, con aquéllas que tienen un coste alto y poco valor añadido:

- Financiación de cursos externos y programas máster; la formación fashion...

- Control de presencia, tiempos y aspectos formales.

- DPT's de tipo taylorista, estáticos y muy volcados a definir las tareas y funciones.

- Viajes de incentivos.

- Y también, algunos aspectos metodológicos como los modelos de competencias específicas para los PT's, muy diversificados en los catálogos, con perfiles diferenciales.

### LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO MÁS BUSCADAS

- ESPÍRITU EMPRENDEDOR / INICIATIVA.
- RESILIENCIA / OPTIMISMO.
- FLEXIBILIDAD.
- COMPROMISO.
- CAPACIDAD DE TRABAJO DURO.
- TRABAJO EN EQUIPO.
- CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN.
- VISIÓN.

- De forma ocasional se desiste de otros métodos como la evaluación de resultados, los programas de alto potencial, la evaluación en *assessment* y la evaluación del desempeño.

En el lado opuesto, en el de las prácticas que se han incrementado se encuentran las siguientes:

- Fuerte foco en incrementar el compromiso.

- Gran atención a los valores y aspectos éticos y menor a las competencias.

- Fuerte preocupación por la motivación de las personas.

- Implantación de varias medidas para favorecer la conciliación de la vida profesional con la vida familiar.

- Estabilidad (incluso incremento) de los presupuestos de formación y desarrollo, pero con acciones internas y más creativas y muy orientado a directivos y mandos.

- Mayor atención al Mapa de Talento y al desarrollo de potencial con aplicación sistemática de los comités de revisión del talento en todos los niveles de la estructura.

- Diseño y gestión de planes de sucesión.

- Apertura “forzada” de los abanicos de candidatos en la selección interna

- Sistemas de animación hacia la mejora y la innovación.

- Estructuración y difusión del conocimiento técnico.

- Aplicación de encuestas de clima, cultura, valores, GPTW.

- Algunos programas orientados a incrementar la internacionalización de los perfiles y las carreras.

- Herramientas y procesos de FB360°.

## FUNCIONES BÁSICAS, PROTAGONISTAS Y OLVIDADAS

Toda la información recabada ha permitido identificar las prácticas o funciones “básicas” de RH, que están ya bien resueltas y siguen su curso con algunos ajustes, otras denominadas como tendencias “protagonistas”, a las que se está prestando una especial atención y que ya presentan evoluciones significativas y avances, y finalmente un último grupo de ellas, las “olvidadas”, que siendo mencionadas como importantes para la superación de la crisis siguen sin ser resueltas o enfocadas de manera adecuada o con suficiente profundidad.

## LOS “BÁSICOS” DE LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

■ **Reclutamiento, selección y acogida:** Son funciones que se están resolviendo con herramientas y métodos muy variados (destacando la irrupción de las redes sociales como la gran tendencia de reclutamiento) y que en este momento no son centro de atención, ya que el número de nuevas incorporaciones es poco significativo. En esta función destaca el número reducido de empresas que han investigado de forma sistemática su perfil de éxito en la selección.

■ **Fijación de objetivos, seguimiento y evaluación de resultados:** Se trata de las herramientas más clásicas vinculadas a la gestión del desempeño y cuya asociación con los sistemas de retribución variable les hace fuertes protagonistas de la gestión de personas, especialmente en la crisis actual, por su orientación a la eficiencia y por la variabilidad de los salarios que se les asocian. No obstante, también han generado muchos problemas, en aquellos casos en que los salarios variables no se han alcanzado. En general, la lección que se desprende de los trabajos de la psicología científica de los últimos cuarenta años y que D. Pink, Redactor Jefe del Gabinete del Vicepresidente de los EE.UU. resume como sigue, no ha sido escuchada: *“Los objetivos pueden provocar problemas sistemáticos en las organizaciones debido a la limitación del enfoque, a conductas poco éticas, aumento del riesgo, descenso de la cooperación y descenso también de la motivación intrínseca. Aplíquese con cuidado en su empresa”*.

■ **Compensaciones:** Las empresas participantes declaran disponer de métodos de comparación sectorial y funcional, basados en la VPT, que les permiten posicionar sus retribuciones



de forma objetiva. En los últimos años, se han hecho esfuerzos por adecuar las compensaciones a la situación de mercado y las dificultades económicas de las empresas, y especialmente gana gran atención la retribución flexible y fiscalmente eficiente.

■ **Evaluación del desempeño y el potencial y gestión del talento:** Se percibe una evolución hacia sistemas de evaluación más sencillos (simplificando las herramientas) y, en otros casos, más sofisticados (como el DC), cuando son administrados por profesionales. En el centro de atención están los cuadros de relevos, planes de sucesión, herramientas y procesos de gestión del talento y todas las derivadas de los “pipe-line” de talento. Es interesante ver cómo los órganos de la Alta Dirección se interesan e involucran cada vez más en procesos de revisión de talento.

■ **Formación y desarrollo:** La inversión en formación y desarrollo, como tónica general, se ha mantenido en términos de gasto medio por empleado, aunque los presupuestos, naturalmente, han disminuido. La inversión se ha concentrado en los colectivos de directivos (y mandos medios), con diferentes finalidades y programas, poniéndose el acento en las herramientas de mejora de procesos de calidad directiva. En paralelo, los planes de desarrollo se van alejando



Las encuestas de clima y satisfacción se van acercando, progresivamente, a las encuestas de valores y compromiso y, en muchos casos, se realizan en un solo acto de consulta)

a gran velocidad de los programas de formación y se implantan acciones de entrenamiento en el PT, *coaching* y otras herramientas.

■ **Gestión de la carrera y la promoción:** La escasez de las necesidades de cobertura de puestos y de oportunidades de carrera actuales han relegado a esta parte de la función a un segundo plano, poniéndose el acento casi exclusivamente en la búsqueda del potencial. Los directivos se muestran preocupados sobre la rigidez tradicional de los españoles para la movilidad geográfica y funcional. Y finalmente, algunos datos demográficos hacen pensar que las carreras, en el futuro, deberán alargarse y que el talento “local” será más escaso.

## LAS ESTRATEGIAS “PROTAGONISTAS”

■ **Cultura, valores y compromiso:** Es una de las tendencias “estrella” y, de hecho, son muchos los programas y procesos lanzados para identificar y/o redefinir los valores centrales

de la cultura de empresa (al menos 11 de las 20 empresas encuestadas están trabajando en ello). También son muchas las herramientas de evaluación de cultura interna, adhesión a los valores y compromiso –“engagement”- de las plantillas con el proyecto de empresa. Las encuestas de clima y satisfacción –más tradicionales- se van acercando, progresivamente, a las encuestas de valores y compromiso y, en muchos casos, se realizan en un solo acto de consulta. A pesar de la heterogeneidad de los conceptos utilizados, de las herramientas y de los procesos posteriores orientados a incrementar el compromiso, parece claro que hay una tendencia al desarrollo de esta área como nuclear en la estrategia de RH.

■ **Liderazgo:** De nuevo, una tendencia que adquiere un enorme protagonismo, muy vinculada con la comentada anteriormente. La casi totalidad de las empresas analizadas tiene en marcha programas de sensibilización, animación, entrenamiento y/o estímulo a la generación de un liderazgo efectivo. Se percibe una gran preocupación por mejorar la capacidad de los dirigentes empresariales a la hora de generar entusiasmo, adhesión y confianza en sus equipos. Sin embargo, pocas empresas han investigado acerca del modelo de liderazgo específico necesario para apoyar su modelo de negocio o acerca de las características detalladas del proceso directivo y sus momentos críticos.

■ **Creatividad e innovación. Calidad total en todas las áreas:** Sin duda es otra de las tendencias de gran actualidad. La mitad de las empresas encuestadas han comenzado –o recuperado- los programas, metodologías y herramientas de estimulación de la mejora y la calidad total. En muchos casos, estos programas se orientan, también, al incremento del compromiso, además de a la eficiencia, exportándose así a los entornos de gestión este tipo de prácticas, nacidas en entornos más cercanos a la producción. Parece que los conceptos nacidos en la post-guerra mundial, en Japón y trasladados a EEUU en los años 60, vuelven a tener validez para fomentar la mejora a través de la participación. Sin embargo, con notables excepciones, en el campo de la innovación y la mejora, sigue habiendo más discurso que herramientas, procesos y resultados.

■ **Internacionalización:** Parece evidente que las empresas españolas, a partir de determinada masa crítica y capacidades, están buscando de forma muy activa sus mercados en el exterior. En este sentido, la necesidad de garantizar la dis-



# OBSEVATORIO

## de recursos humanos y relaciones laborales

### PROMOCIÓN ESPECIAL

#### SUSCRIPCIÓN COMPLETA

**180€**  
ANUAL  
+ 4% I.V.A.

#### INCLUYE:

- Revista Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. (11 números/año).
- Acceso a la revista en versión digital. (11 números/año).
- Dos newsletter mensuales.

#### SUSCRIPCIÓN DIGITAL

**150€**  
ANUAL  
+ 4% I.V.A.

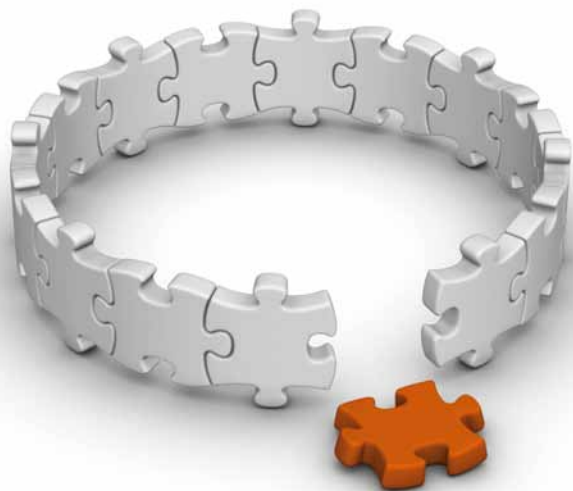
#### INCLUYE:

- Acceso a la revista en versión digital. (11 números/año).
- Dos newsletter mensuales.



Suscríbese ahora llamando al **91 758 64 82**

La revista más completa de información laboral y de gestión en Recursos Humanos



ponibilidad de los perfiles técnicos y directivos, adecuados para apoyar la salida de la compañía al exterior se ha convertido en una prioridad de gran relevancia. Los esfuerzos en este campo se están centrando, sobre todo, en prácticas de tipo “finalista”, orientadas a “animar” a los empleados a la expatriación, dotarles de manejo de idiomas y centrar las condiciones de la salida mediante políticas de expatriación. Escasean, sin embargo, las iniciativas más radicales como la creación de colectivos específicamente internacionales, la incentivación de la movilidad internacional con oportunidades de carrera mejoradas o los planes para la creación de una cultura de movilidad internacional, que solamente algunas compañías aisladas practican.

## LAS ESTRATEGIAS DE ÉXITO “OLVIDADAS”

■ **Gestión de la diversidad:** A pesar de que la diversidad es un fenómeno con muchos aspectos (género, raza, cultura, religión, nacionalidad...), la mayor parte de las interpretaciones se centran en la diversidad de género –muy auspiciada por la Ley de Igualdad-. Se han encontrado, de forma aislada, algunas prácticas muy cuidadas para fomentar el respeto y la gestión de la diversidad, pero en el conjunto de la muestra, hay poca atención explícita a este tema, salvo algunas iniciativas, más bien formales, sobre el tema de Igualdad. Como explicación a este “olvido” de las áreas de RH se apunta el hecho de que la “diversidad cultural, religiosa y étnica” no han sido un problema en España –ni un hecho relevante-. Como dato final que ilustre este apartado, baste decir que el porcentaje medio de mujeres frente a varones

en los Comités de Dirección de las empresas encuestadas es sólo del 10’2% y que, en el mejor de los casos, alcanza el 20%.

### ■ Movilidad funcional y polivalencia de roles:

Esta es otra estrategia claramente olvidada, que solamente se aborda parcialmente en algunas -pocas- empresas. La mayor parte del desarrollo de carrera se sigue produciendo “en silos” que son difíciles de conectar. La permeabilidad entre áreas funcionales se hace complicada por varios motivos:

- En primer lugar, por las dificultades de transmisión de los conocimientos técnicos críticos de cada área y la alta dependencia de muchos PTs del knowhow técnico dominado por algunos expertos.
- Los directivos suelen preferir a empleados expertos en el área, con los que reducen el riesgo y las curvas de aprendizaje.
- Además, los empleados sienten una alta inseguridad en los cambios de área profesional, por lo que se retraen de experimentar este tipo de cambios.

Los programas y mecanismos que se están aplicando no se orientan a resolver estos problemas de fondo, sino a tratar de “forzar” la movilidad y la polivalencia funcional, con el consiguiente desgaste. Como consecuencia, el resultado final en este terreno es más bien residual y poco significativo. Baste mencionar, a modo de dato ilustrativo, que la media de cambios de puesto de trabajo con cambio funcional, en relación al total de los cambios de puesto que han tenido las empresas consideradas, no ha superado el 3%.

## CONCLUSIONES

Las empresas que operan en España han reflexionado poco, en el nivel estratégico, sobre las implicaciones del escenario actual en las funciones de gestión y desarrollo de personas a medio y largo plazo. Más bien se han intensificado algunas funciones y orientaciones del área, como resultado de las decisiones tomadas por el propio área de RH. En muchas ocasiones se sigue observando una cierta fragmentación de las prácticas de RH, que se enfocan como programas yuxtapuestos y colecciones de iniciativas, en vez de como un sistema interconectado. Además, se encuentra condicionada por la tendencia de la Alta Dirección a dar prioridad a las exigen-

cias de incrementar la eficiencia de las operaciones y de garantizar la adhesión de las plantillas.

### RETOS DE LA FUNCIÓN: EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE RH

Por lo que respecta a los retos de la función, el estudio ha identificado los siguientes:

- Dirección de la diversidad.
- Dirección de la incertidumbre.
- Dirección de la comunicación.
- Dirección del autodesarrollo.
- Dirección de la convivencia.
- Dirección del intercambio.

Y en cuanto a la evolución de los modelos de RH, al consabido salto desde el foco en la administración hacia la gestión y el desarrollo, la propuesta de los autores del estudio, a tenor de los resultados aportados por las organizaciones participantes, apunta a un liderazgo integrador de personas basado en:

- El protagonismo absoluto de los valores y la ética en la cultura empresarial y en la gestión RH.
- El aun más fuerte asociación con el negocio.
- La búsqueda de los modelos de liderazgo específicos del negocio.
- Una mayor trans-nacionalidad y multi-nacionalidad.
- El aumento de la flexibilidad de todos los sistemas.
- La aproximación a y el conocimiento de los empleados de forma personal.
- La mejora de los procesos de evaluación en colaboración con los directivos de línea.
- El mayor protagonismo de los directivos en el desarrollo de los colaboradores.

## FACTORES DE ÉXITO EN EL DESARROLLO DEL FUTURO MODELO RH

- Evitar que haya elementos “de primera y de segunda división” en la gestión de personas.
- Todas las teclas son fundamentales para el piano.
- Crear profesionales de RH que sean, realmente, expertos en el negocio y evitar la “psicologización” de las herramientas, procesos y métodos.
- Disponer de expertos cercanos a las plantillas, especializados en dar ayuda técnica y humana en la gestión y desarrollo de Personas y en la difusión del “talentism”, como filosofía de desarrollo.
- Evitar las “prácticas fashion” de RH, como si la gestión de Personas fuese una “colección” de prácticas de moda que hay que implantar porque todo el mundo lo hace.
- Evitar la concepción de la “consultoría bijoux”, como si los consultores fuesen vendedores de tiendas de lujo que sacan de sus anaqueles productos de gran valor y los muestran a ver cuál le gusta al cliente...

- El mayor peso de las tecnologías en la formación y el desarrollo.
- El mayor protagonismo de los auto-servicios en la administración y gestión.
- La disminución de los procesos burocráticos.
- Una mayor creatividad en los planteamientos técnicos, de desarrollo y de gestión.
- El aumento de la personalización de las contraprestaciones.
- Un menor peso de las relaciones laborales y los aspectos Jurídicos. )

Las empresas han reflexionado poco, en el nivel estratégico, sobre las implicaciones del escenario actual en las funciones de gestión y desarrollo de personas a medio y largo plazo )



# 6 FORO RECURSOS HUMANOS

Provincia de Guadalajara // 10 MAYO 2012

SALÓN DE ACTOS - TORRE CAJA GUADALAJARA [Avd. Eduardo Guitián, 11. GUADALAJARA]

**CEOE-CEPYME Guadalajara** continua apostando por la Dirección de Recursos Humanos, como elemento de gestión fundamental dentro de las empresas, desde la I Convención de Recursos Humanos en el año 2006 hasta esta última edición, se ha consolidado como un foro de interés y aprendizaje para los Directores de RR.HH., Directores Generales, Responsables de Áreas funcionales de RR.HH., así como Consultores y profesionales, tanto de nuestra provincia como a nivel nacional.

El 6º Foro de RR.HH. de la provincia de Guadalajara ha preparado un programa con profesionales de primer nivel con el objetivo de acercar de mano de estos profesionales y expertos en la materia, las nuevas formulas directivas y de liderazgo, así como las técnicas y experiencias más avanzadas en la gestión de Recursos Humanos que se configuran como imprescindibles a la hora de conseguir una correcta y satisfactoria política del capital humano.



OBSERVATORIO  
de recursos humanos  
y relaciones laborales



DIPUTACIÓN DE  
GUADALAJARA



AYUNTAMIENTO  
DE GUADALAJARA



Confederación Provincial de Empresarios de Guadalajara

SEDE CENTRAL  
C/ Molina de Aragón, 3  
19003 GUADALAJARA

DELEGACIÓN SIGÜENZA  
Edif. El Torreón. C/ Valencia, s/n · 1 Planta  
19250 SIGÜENZA

Telfs.: 949 21 21 00 / 05 · Fax: 949 21 63 98  
E-mail: [info@ceoeguadalajara.es](mailto:info@ceoeguadalajara.es)  
[www.ceoeguadalajara.es](http://www.ceoeguadalajara.es)



## PROGRAMA

09:15h // RECEPCIÓN DE ASISTENTES

09:30h // INAUGURACIÓN

**D. Agustín de Grandes Pascual**  
PRESIDENTE CEOE-CEPYME GUADALAJARA

**Dña. Ana Cristina Guarinos López**  
PRESIDENTA EXCMA. DIPUTACIÓN DE GUADALAJARA

**D. Antonio Román Jasanada**  
ALCALDE DEL EXCMO. AYUNTAMIENTO DE GUADALAJARA

Moderadora:

**Dña. María Teresa Sáenz Blanco**  
DIRECTORA OBSERVATORIO DE RR.HH. Y RELACIONES LABORALES

09:50h // PRIMERA PONENCIA:

**La gestión laboral y de RR.HH. adaptada a los nuevos tiempos**



**D. Carles Grasas Pratginestós**

RESPONSABLE ÁREA LABORAL. DEPARTAMENTO MARKETING PRODUCTO DE SAGE  
Ingeniero Técnico en Informática de Gestión por la Universidad Politécnica de Catalunya, Cursos de Ingeniería Superior Informática por la Universidad Politécnica de Catalunya, asistente a diferentes cursos y seminarios sobre software de gestión del área laboral y RR.HH. Product Manager, Área Laboral y Responsable de productos en el área laboral: Nómina, RRHH y Portal Empleado en SAGE. Y una larga trayectoria en diferentes empresas siempre en el área del software interno, y del software de gestión de empresas y entidades públicas.

10:30h // SEGUNDA PONENCIA:

**Primeras experiencias aplicativas de la Reforma Laboral 2012**



**D. Antonio Pedrajas Quiles**

SOCIO-DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN ABDÓN PEDRAJAS & MOLERO  
Licenciado en Derecho por la Universidad San Pablo C.E.U., Máster en Asesoría Jurídico Laboral, Centro de Estudios Garrigues y Doctor en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social por la Universidad Complutense. En el aspecto profesional desde 2001 es Socio Director de Organización en ABDÓN PEDRAJAS & MOLERO ABOGADOS, también ha trabajado en DELOITTE ABOGADOS. Miembro de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Nacional de Abogados Laboralistas. Miembro del Consejo Asesor (Advisory Board) de Best Lawyers. Incluido en Best Lawyers, ediciones 2010 y 2011, especialidad Derecho del Trabajo. Miembro de la European Employment Lawyers Association.

11:10h // TERCERA PONENCIA:

**Europcar, el diálogo social como ventaja competitiva**



**D. Mariano Ballesteros Gonzalo**

DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
Y ASESORÍA JURÍDICA DE EUROPCAR IB

Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas (Especialidad Estudios Socio-Laborales) por la Universidad Complutense de Madrid, Master en Derecho Empresarial por la Universidad Politécnica de Madrid, MBA del Instituto de Empresa y Certificado en MBTI. Es profesor asociado en La Salle Internacional Graduate School Business, INESDI y EAE Business School y participa en diversos foros de Recursos Humanos. Tras pasar por compañías como Bristol-Myers y Tupperware Ibérica, entra a formar parte de Europcar en 1991 como Director General de RH y Asesoría Jurídica. Como miembro más antiguo del Comité de Dirección, ha sido partícipe de todos los procesos de estabilización y crecimiento de la organización, siendo los Recursos Humanos el elemento sobre el que se ha sustentado todo el desarrollo de la compañía.

11:45h // PAUSA - CAFE

12:15h - 14:30h // CONTINUACIÓN - CUARTA PONENCIA  
CLAUSURA

12:15h // CUARTA PONENCIA - CLAUSURA:

**El idioma del Liderazgo**



**D. Javier Fernández Aguado**

SOCIO DIRECTOR DE MINDVALUE

Premio Peter Drucker a la innovación en Management (2008, EE.UU.). El 25 de febrero de 2010 se celebró en Madrid un Symposium internacional para analizar su pensamiento. Asistieron más de 600 profesionales procedentes de una docena de países de Europa y América. Es el único español contemporáneo con el que ha sucedido algo así. Su labor de asesoramiento y/o formación ha sido solicitado por más de 400 organizaciones en 30 países de Europa, Asia, América y África. Entre otras instituciones, ha trabajado para la Alta Dirección de Pemex, Grupo Santander, la Caixa, Mapfre, Hetz, Avis, Compass, Tesorería General de la Seguridad Social, el INSS, y diversos gobiernos como el de Colombia, México o Ecuador. Ha escrito más de 30 libros en solitario y se han escrito más de doscientos libros y ensayos analizando su pensamiento y propuestas.

ASISTENCIA GRATUITA

PREVIA INSCRIPCIÓN:

Tel.: 949 21 21 00 // e-mail: [info@ceoe Guadalajara.es](mailto:info@ceoe Guadalajara.es) // [www.ceoe Guadalajara.es](http://www.ceoe Guadalajara.es)