

# Índice

AGRADECIMIENTOS .....	11
PRÓLOGO .....	13
INTRODUCCIÓN .....	15
<b>1 DESARROLLO PROFESIONAL: PRINCIPIOS BÁSICOS .....</b>	<b>19</b>
Del conocimiento teórico al conocimiento por la práctica .....	19
Una visión global del desarrollo profesional .....	22
Techos de papel y techos de hormigón .....	28
<b>2 EL COACHING EJECUTIVO DE “PATA NEGRA” .....</b>	<b>37</b>
Del tener más, a ser más .....	37
La cadena de valor del <i>coaching</i> ejecutivo .....	38
Enfoques efectivos del <i>coaching</i> ejecutivo .....	39
Las fases del <i>coaching</i> ejecutivo .....	40
La necesidad del <i>feedback</i> 360° .....	42
Claves para realizar con eficacia un <i>feedback</i> 360° .....	45
Resistencias más comunes para eludir un <i>feedback</i> 360° .....	47
Un caso real de una evaluación 360° .....	50
El <i>coaching</i> de choque .....	54
Cualidades del <i>coach</i> .....	57
<b>3 CONSTRUIR MI SITUACIÓN LABORAL IDEAL (SLI) .....</b>	<b>65</b>
Un giro en mi trayectoria profesional .....	65
Avanzando en grados de libertad .....	66
El primer tramo de mi trayectoria profesional: explorar posibilidades .....	67
El segundo tramo de mi trayectoria profesional: disfrutar trabajando .....	69
Premisas para gestionar un cambio en nuestra trayectoria .....	72
Reconocer los indicios para el cambio .....	73

Un entorno adecuado para cimentar el cambio .....	74
Herramientas para trazar la segunda carrera profesional: un caso real .....	75
Posibles soluciones .....	87
Plan de acción y determinación .....	88
<b>4 ELEMENTOS DEL TALENTO Y SU FÓRMULA .....</b>	<b>91</b>
Talento y el futuro de la empresa .....	91
Las prioridades del talento .....	91
Errores más comunes en la gestión del talento .....	92
La fórmula para la gestión del talento .....	94
8 herramientas para la gestión del talento .....	97
Ámbitos para la gestión del talento .....	99
<b>5 LAS 3 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO .....</b>	<b>101</b>
Las tres necesidades básicas de la empresa .....	101
Las tres aportaciones de valor de la persona .....	102
La dirección de personas en la empresa: 3 x 3 x 3 .....	103
Liderazgo y su fórmula .....	105
<b>6 ORGANIZACIONES QUE AHOGAN PERSONAS Y ORGANIZACIONES QUE LIBERAN TALENTO .....</b>	<b>111</b>
La escasa confianza que generan nuestras organizaciones .....	111
Organizaciones que ahogan .....	112
Organizaciones que liberan .....	115
Efectos que producen uno y otro estilo de organización .....	117
Cómo promover una organización que libera talento .....	119
<b>7 DESARROLLO ORGANIZATIVO: UNA VISIÓN GLOBAL .....</b>	<b>125</b>
Importancia del desarrollo organizativo .....	125
Tres fases con dos etapas cada una .....	127
¿Dónde me encuentro? Y ¿hasta dónde quiero llegar? .....	131
<b>8 ¿ESTÁ MUERTA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA? .....</b>	<b>133</b>
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....	133
Los problemas y límites de la evaluación del desempeño .....	135
La meritocracia, ley fundamental para la empresa .....	136
¿Qué es la meritocracia en la empresa? .....	139
Un enfoque adecuado .....	140
Estructura y ejemplo de una buena evaluación del desempeño .....	143
<b>9 LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO EN LA EMPRESA .....</b>	<b>147</b>
Modas, tendencia y conocimientos .....	147
La actitud del responsable de RRHH .....	149

De la explosión a la confusión .....	150
Estructura para los sistemas de evaluación y desarrollo .....	153
Modelo de evaluación del desempeño y el Documento Base .....	156
<b>10 MEDIR EL COACHING EJECUTIVO: EL ROI DEL COACHING .....</b>	<b>161</b>
<i>Coaching</i> ejecutivo y su efectividad .....	161
Establecer indicadores medibles .....	162
El ROI del <i>coaching</i> .....	167
Un caso real del ROI .....	168
<b>11 CONSTRUIR UN COMITÉ DE DIRECCIÓN GANADOR .....</b>	<b>173</b>
El comité de dirección, el núcleo del negocio .....	173
Construir un comité de dirección ganador: tres variables .....	174
Primera etapa: Incipiente .....	175
Segunda etapa: compromiso .....	178
Tercera etapa: la sinergia como equipo .....	180
El resultado: un comité de dirección de máximo rendimiento .....	182
<b>12 LA GESTIÓN DEL COMPROMISO .....</b>	<b>185</b>
El Principio de Indeterminación .....	185
Medir el compromiso .....	187
La gestión del compromiso .....	189
Índice de rotación de un equipo .....	192
Anexo (Medir el Compromiso) .....	194
<b>13 MEDIR E IMPULSAR LA SINERGIA DE EQUIPO .....</b>	<b>197</b>
Un poco de historia sobre el concepto .....	197
Sinergia de equipo: ¿se puede medir? .....	198
Elementos de un equipo de trabajo de alto rendimiento .....	198
La dinámica de la reconciliación .....	208
Cómo realizar el diagnóstico del equipo .....	209
Anexo (Medir la Sinergia) .....	211
<b>14 GESTIÓN DEL TALENTO: 25 LÍNEAS DE ACCIÓN .....</b>	<b>213</b>
Las 4 fases de la gestión del talento .....	214
11 elementos diferentes .....	214
25 líneas de acción para la gestión del talento .....	215
<b>15 EL MAPA DEL TALENTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>223</b>
Qué es el Mapa del Talento .....	223
Características de un buen Mapa del Talento .....	225
Errores más comunes en la gestión del talento .....	226
Herramientas necesarias para el Mapa del Talento. ....	227

Ejemplos de Mapas del Talento: casos reales .....	230
Para qué sirve el Mapa del Talento: toma de decisiones. ....	233
El comité de riesgo de fuga del talento .....	236
<b>16 DESARROLLO DE LOS HIGH POTENTIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>241</b>
El diseño del Proyecto para personas con alto potencial .....	241
Cómo identificar a las personas de alto potencial .....	242
La verificación –evaluación externa– de los HiPo .....	245
La ficha del potencial .....	246
El Plan de Formación y Desarrollo para los HiPo .....	248
<b>17 LA GESTIÓN DE LA INCOMPETENCIA .....</b>	<b>251</b>
La enfermedad y su trasmisión .....	251
Camuflaje y mimetismo .....	252
Tipos de incompetencia .....	254
Gestionar la incompetencia .....	259
<b>18 GESTIÓN DE “EGOS” EN LA EMPRESA .....</b>	<b>265</b>
El ego y la empresa .....	265
Principios para la Gestión de egos .....	267
Tres niveles: rasgos, patrones de comportamiento y trastorno .....	269
Reconocer el origen en la disfunción del ego .....	271
Ayudar a reconducir el ego .....	273
<b>19 DESARROLLAR EL GOBIERNO EN LA EMPRESA .....</b>	<b>277</b>
El punto de partida .....	277
Gobierno y Dirección, dos realidades distintas .....	278
Algunas responsabilidades críticas del consejo de administración .....	280
Profesionalizar el Gobierno: tres etapas .....	281
La importancia de la compensación de poderes en la empresa .....	283
Evaluar al Consejo de Administración .....	287
Anexo I (Funciones del Consejo de Administración).....	293
Anexo II (Cualidades del consejero) .....	296
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>299</b>