

Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández

Caso: Influir y liderar el equipo de Carlota

**Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández**

Caso: Influir y liderar el equipo de Carlota



**Caso: Influir y liderar
el equipo de Carlota**

Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández

Caso: Influir y liderar el equipo de Carlota

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Diciembre, 2022

Caso: Influir y liderar el equipo de Carlota
Isabel Villares Escalona y Antonio Salcedo Fernández

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-67-5

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un cuaderno de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

I

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. PRIMEROS DÍAS.....	10
3. EN EL DÍA A DÍA	11
4. COMUNICACIÓN DEL ASCENSO.....	13
5. CONFLICTOS Y SOLEDAD.....	13
6. SE SOLICITA	14



Isabel Villares Escalona

Licenciada en Psicología Industrial, UCM. Máster en Dirección de RR. HH. y Organización por ESIC.

Posgrado en gestión de la formación y formación de formadores por el Centro de Formación en Nuevas Tecnologías.

Experiencia de más de 25 años tanto en consultoría como en departamentos de RR. HH., donde ha ocupado diferentes posiciones como responsable de Selección, Formación, Desarrollo y directora de RR. HH. de Euromaster (Grupo Michelin hasta 2007).

Socia directora de la consultora Influencia Organizativa desde 2007 hasta 2019.

Dirección y coordinación del área de grado de la escuela de negocios Madrid School of Marketing desde el 2016 hasta el 2019.

Actualmente, coordinación académica del Executive MBA en ESIC desde el 2019.

Fellowship (FHEA) desde el 2020.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/isabelvillaresescalona/>



Antonio Salcedo Fernández

Doctor en Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos. MBA Executive por ICADE. Posgrado en e-Recursos Humanos por el CEF. Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid.

Actualmente, mánager AA.PP. (Corporate Education) y profesor de posgrado de ESIC. Anteriormente director de Consultoría en Forma Consulting. Gerente en Cofor-Groupe Cesi. Consultor sénior en G.M.C. Consultores. Consultor sénior en Alfar Training. *Brand Manager* en Enciclopedia Britannica.

Ha realizado formación en empresas como Boulanger, Daimler Chrysler, Ingram Micro, Race, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Seur, Unelco, Hospital Central de Asturias, etc. Ha realizado *coaching* ejecutivo y *mentoring* a directivos y mandos de empresas como M2S y Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Autor de los libros: *Coaching sobre el terreno*, *Anatomía de la persuasión y Venta transformacional*. Autor de notas técnicas y casos prácticos: *Liderazgo transformacional*, *Comunicación persuasiva* y *Modelos de venta B2B*, todos editados por ESIC Editorial.

<https://www.linkedin.com/in/ph-d-antonio-salcedo-esic-b09a3926/>

www.antoniosalcedo.es

www.ventatransformacional.com

*Caso original de los profesores **Isabel Villares Escalona** y **Antonio Salcedo Fernández**, bajo la supervisión de la profesora **Aránzazu Larrañaga**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos reales.*

Original del 15 de noviembre de 2022.

1. Introducción

Carlota Olsen poseía una dilatada experiencia profesional como consultora en el área de personas. Su trayectoria le había permitido asesorar a empresas de distintos sectores profesiones y en la mayoría de las áreas generalistas de RR. HH. Se sentía preparada para abordar su siguiente reto profesional. Siempre quiso ser directora de RR. HH., y para ello su siguiente objetivo era entrar a trabajar en una multinacional.

Cuando surgió la oportunidad, no se lo pensó dos veces, y postuló su candidatura a una importante multinacional del sector tecnológico. Carlota tuvo que superar un complejo proceso de selección que la llevó a realizar cinco entrevistas de selección. Así es que cuando por fin la llamaron para comunicarle que había sido la seleccionada, no cabía en sí de gozo. ¡Por fin conocería lo que era trabajar desde el otro lado de la mesa! Cada vez tenía más cerca su objetivo, llegar a ocupar un puesto de responsabilidad dentro de una gran organización.

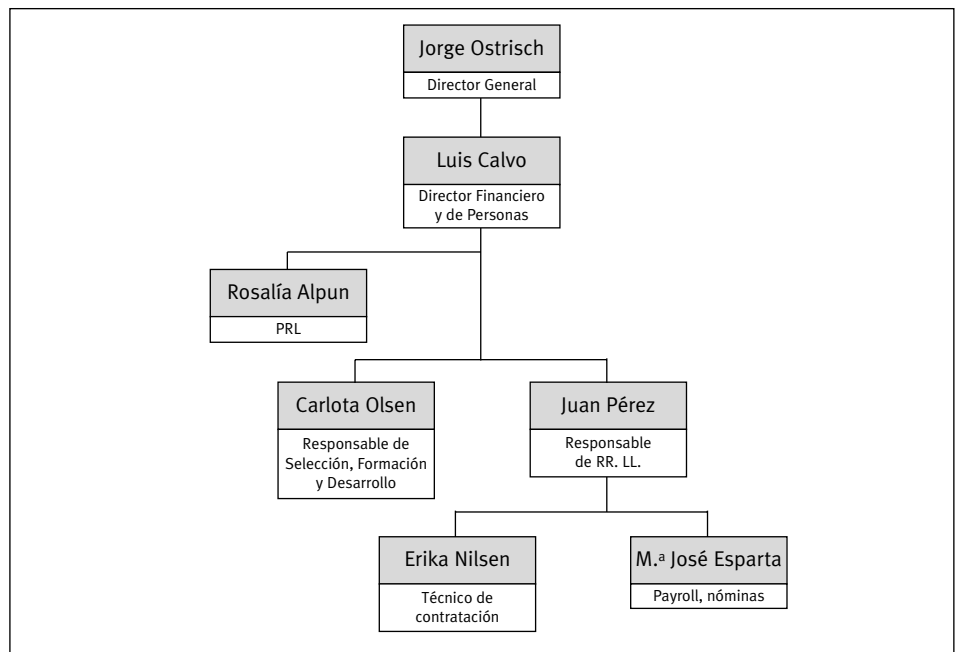
Durante el proceso de selección, Carlota tuvo la oportunidad de hablar largo y tendido con quien sería su superior jerárquico, Luis Calvo. Luis le explicó que, pese a que entraba en una posición como mando intermedio, la idea es que si todo iba bien en unos años podría pasar a ocupar la dirección de personas.

Carlota se sorprendió, pues dentro del equipo estaba Juan Pérez, quien llevaba 12 años como responsable de Relaciones Laborales. Juan tenía un conocimiento profundo tanto de los procedimientos técnicos de la compañía como del sector en el que esta operaba. Cuando Carlota le preguntó a Luis qué ocurría con Juan, y por qué no se habían planteado la opción de su promoción interna a la dirección de personas, la respuesta fue lacónica. Luis no quiso dar demasiados

detalles, tan solo comentó que técnicamente era un excelente profesional, pero que sus habilidades de relación distaban mucho de lo que se necesita para un puesto así.

Además de Juan, el Departamento de Dirección de Personas contaba con los siguientes profesionales: M.^a José Esparta, que dependía de Juan, le ayudaba en la confección de las nóminas. Erika Nilsen se encargaba de las contrataciones, altas, bajas, enfermedades y accidentes laborales, y también dependía de Juan. Por último, estaba Rosalía Alpun que llevaba toda la parte de prevención de riesgos laborales, y reportaba directamente al director de RR. HH., Luis Calvo.

ORGANIGRAMA ACTUAL ANTES DEL ASCENSO



Fuente: Elaboración propia.

2. Primeros días

Carlota todavía recuerda su primer día de incorporación; siempre pensó que las empresas no dedican el tiempo necesario a organizar correctamente el *onboarding* de los empleados, sin embargo, es un momento muy valioso en la experiencia de cualquier profesional, y si se hace bien se consigue que el nuevo trabajador se sienta arropado en los primeros momentos de incertidumbre ante el cambio y se adapte lo antes posible a los procedimientos y cultura de su nueva empresa, lo que redundará en que sea productivo lo antes posible.

Su compañero Juan Pérez se encargó personalmente de darle la bienvenida, pues Luis ese día no estaba disponible. Le presentó al resto del equipo y la llevó a hacer una visita por los departamentos. Carlota estaba feliz, le parecía impresionante la oportunidad y la suerte que había tenido al incorporarse a esta gran organización.

Llegó el momento de la comida y Juan estuvo pendiente de ella en todo momento, y se la llevó a comer con el resto de responsables de departamento