

Φ BOLETÍN GR€F

Medio de Comunicación Interna del Grupo Responsables de Formación del Sector Financiero

EN ESTE NÚMERO:

La Dirección de Personas en la Nueva Economía

La Sugerencia

La Formación desde la Perspectiva de la Dirección General

"Nuestra Formación"

La Formación en AXA Seguros

Publicaciones

El Desarrollo de un Nuevo Liderazgo

[http:// www. gref.org](http://www.gref.org)

Recuerda que...

Noticias Breves

Redacción y Administración:

Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref@retemail.es

Diseño e impresión:

STOCK CERO, S.A.
Imprenta Digital & Multimedia

ENCUENTRO CON EL IESE



Foto de familia

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA NUEVA ECONOMÍA

Por José Ramón Pin, Profesor del IESE

Comenzó describiendo algunos fenómenos del final del siglo: nuevas formas de organización (fusiones, adquisiciones, empresas en red y virtuales); nuevas formas de contratación y organización (aumento de trabajo temporal, intensificación del trabajo a tiempo parcial, teletrabajo).

Y recordó los tipos de trabajo según Reich:

- producción en rutina: desplazamiento de los centros de producción por costes.
- servicio en persona: desplazamiento de productores (emigración).
- trabajo de VALOR AÑADIDO.

Una empresa necesita trabajar con valor añadido para poder competir, pues de lo contrario no podrá ofrecer ni trabajo estable ni buenos ingresos. Las personas así mismo tienen que aportar valor añadido, de lo contrario su trabajo será precario y de pocos ingresos.

El valor añadido se debe generar en todos los puestos, en todas las funciones y a todos los niveles.

Seguidamente hace un recorrido por los últimos años de la economía distinguiendo diferentes etapas:

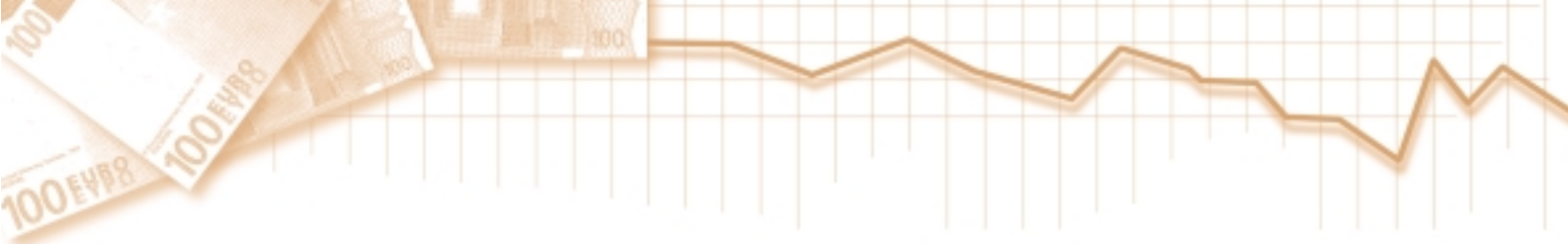
Años	Velocidad de cambio	Plazo planificación	Enfoque estrateg.	Valoración De empresa	Sector expansivo
50/60	Economía estática	10	Producto	Capital Inmóvil.	Manufactura
70/80	Economía dinámica	5	Mercado	Capital good will	Distribución
90	Economía acelerada	3	Finanzas	Valor bursatil	Servicios
2000	Economía Revolucionaria	¿	Personas	Capital intelectual	Contenidos Culturales

Y sintetiza la revolución empresarial en la frase: "El proyecto es vida... La Compañía es burocracia".

Siguiendo a Riffkin en su obra "La era del acceso. La revolución de la nueva economía" (Ediciones Piados. Barcelona), dice que las tres

claves para entender esa nueva era son:

- desplazamiento del espacio físico al cibernético.
- desplazamiento de la propiedad a la accesibilidad (arenting, leasing...).
- desplazamiento del capitalismo



industrial al capitalismo cultura.

Se hace eco de lo que los autores llaman **FUNKY BUSSINES** (negocios imaginativos, con creatividad y en permanente cambio) que se inspiran en principio como:

- las revoluciones no tienen leyes, son espontáneas y peligrosas
- se necesitan negocios inusuales y diferentes; innovadores e impredecibles, sorprendentes...

- donde el pez grande es comido por el chico.

Son notas de la revolución empresarial:

- la lucha entre el "establishment" empresarial y los "revolucionarios"
- los actuales ocupantes del "establishment" nunca han tenido menos valor.

• Los revolucionarios, primero atrapan los mercados, luego se llevan los empleados y finalmente se hacen los activos del "establishment".

Cierra esta parte con la expresión: "La revolución está limitada solo por la imaginación" (Hamel).

El futuro - nos dice - exige:

- una mejora continua e innovación no lineal
- innovación de producto y proceso e innovación del concepto de negocio
- liberar riqueza y crearla
- innovación por familiaridad y capacidad

- visionarios y activistas.

En cuanto a la ventaja competitiva - afirma - no es permanente ni sostenida, sino temporal, salvo una, aprovechar las ventajas actuales mientras se procuran nuevas capacidades para el momento en que las antiguas no proporcionen ventajas.

Algunas diferencias en las preocupaciones en la dirección de personas:

Hace unos años:	Cada vez más:
Quiebras	Coaching o caza
Downsizing	furtiva
Prejubilaciones	Cómo retener
Negociación sindical	Cómo implicar
	Stock options

El mercado entra en la relación empresa-trabajador.

Consecuencias para la empresa:
 -¿entrenar, formar, coaching, mentoring? Habrá que calcularlo
 -¿empowerment? Habrá que estimularlo
 Consecuencias para el profesional:
 - necesita ofrecer competencias en un mercado cada vez mas exigente
 - la velocidad de cambio exige conseguir nuevas competencias y demostrar que las tiene.
 - Pero las empresas cada vez tienen más dificultades para aportárselas.

COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS

- Comprender que dirigir es: tener visión, ser capaz de comunicarla

- Educar, mentorizar
- Entrenar, coaching
- Dar responsabilidad y poder (empowerment)
- Evaluar a los subordinados y ser evaluado
- Entusiasmar con el proyecto, crear comunidad
- Consiguiendo resultados
- Es decir, liderar.

El convencimiento de que hay que convivir con:

- El vértigo de la presión del tiempo.
- La ambigüedad y el laberinto de la estructura.
- La sensación de que falta conocimiento
- La formación continua.

Y la¡ilusión del Proyecto!

QUE HAY QUE DESARROLLAR:

- habilidades estratégicas
- habilidades psicosociales: motivar, comunicar, redes de relaciones e intereses
- habilidades técnicas, conocimientos,
- capacidad de generar confianza
- valores morales.

Se puede complementar leyendo sus artículos publicados en AEDIPE (Nº Extra) y CAPITAL HUMANO (Febrero 2001).

LA SUGERENCIA

INNOVAR, CREAR, PERO ANTES MEDIR

Con estos verbos he querido sintetizar lo que fue la última reunión celebrada en el IESE. Aún a riesgo de que se me acuse de simplificar excesivamente las cosas, en un espacio como el que vengo teniendo tradicionalmente, creo resumir con estos verbos lo mucho y bueno que se dijo en la sesión. Antes de seguir quiero, en primer lugar, manifestar nuestro agradecimiento al IESE en la persona de

José Ramón Pin, siempre tan acogedor, y en segundo lugar a Carlos Viladrich de ADECCO y a nuestro compañero Benito Bernabé de AXA. Todos ellos construyeron unas ponencias que hicieron de la sesión un día realmente inolvidable.

Tuvimos oportunidad de conocer de cerca la experiencia de AXA, empresa líder multinacional en su campo, el del seguro, pero además líder en Formación. Escuchar de José Ramón Pin la lección académica pero realista de hacia donde

debemos dirigir los planteamientos de la Formación. Y finalmente una exposición muy acertada precisamente por estar muy "pegada al suelo", por ser muy directa, por ir al grano, porque captó lo que nosotros le habíamos pedido, sobre la "visión" que la Dirección General tiene de la Formación. Y no insisto porque ya lo he dicho y escrito muchas veces: **MEDIR, MEDIR Y MEDIR**, para luego innovar.✍

Francisco Segrelles



LA FORMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Por Carlos Viladrich, Director General Adjunto de ADECCO

Comenzó planteándose dónde habría que situar la Formación dentro del Cuadro de Mando de la D.G. y nos proyectó el contenido de la Cuenta de Explotación: Ventas, Costes Variables, Margen bruto, Gastos de Estructura y Beneficios de Explotación.

Desde el punto de vista contable, la formación puede ser considerada como un gasto variable o un gasto de estructura, pero gasto al fin. Desde la Dirección de Formación debe traducirse este concepto de gasto en inversión rentable para la organización.

A continuación distingue tres conceptos de Formación:

- la Formación como gasto.
- la Formación como bien social.
- la Formación como inversión.

E hizo una consideración muy acertada y realista: cuando las cosas no marchan bien, una de las primeras partidas que se reducen o desaparecen es precisamente la Formación. Y esto, nos guste o no, es muy significativo.

Nos dio un dato: a inversión en Formación sobre la masa salarial, según la Dirección General de Política Económica oscila entre el 1.2 y 0.4.

Él se inclina por la Formación como inversión, pero, afirma, "si la Formación es una inversión, una necesidad para la organización... hay que demostrarlo".

¿Cómo? Midiendo resultados y su impacto en el negocio.

Seguidamente hizo unas muy interesantes reflexiones sobre la cuantificación del área de Recursos Humanos:

"Todas las áreas de una compañía tienen el objetivo de producir valor.

Solo se puede gestionar lo que se mide.

En los negocios el lenguaje es cuantitativo. Las actividades son coste, los resultados valor. Las funciones de RH deben ser medibles, traducibles en datos cuantitativos, en dinero."

La D.G. -añadió- pide a RH orientación al negocio, por tanto es necesario:

-Alinear los objetivos del Departamento de RH con los objetivos globales de la Compañía y -encontrar formas de medir el impacto de las actividades de RH en el negocio.

Lo sintetiza en esta frase: "DE LA ACTIVIDAD AL VALOR AÑADIDO".

Y a continuación nos sugiere unas pautas para establecer una formación orientada a resultados preguntándose:

1º.- Qué queremos conseguir, es decir, definir los objetivos.

2º.- Qué vamos a hacer para conseguirlo, o lo que es lo mismo, establecimiento de indicadores de actividad fijando cargas de trabajo.

Y se detuvo para analizar distintos niveles de medida de resultados:

1.- Evaluación de la percepción de la formación: grado de satisfacción de los participantes (happy-sheet).

2.- Evaluación del aprendizaje: grado de retención/asimilación conseguido durante la acción formativa. Centrado también en el individuo y no en la organización.

Son sus contenidos objeto del aprendizaje:

- los conocimientos (saber)
- las habilidades (saber hacer)
- las actitudes (saber estar)

E igualmente se pregunta si es suficiente para los objetivos que perseguimos.

3.- Evaluación de la transferencia, que mide la puesta en práctica del aprendizaje adquirido en la acción formativa en el puesto de trabajo.

Para ello se utilizan indicadores de rendimiento y desempeño, y subraya la importancia del coaching como facilitador de la transferencia.

4.- Y por último, la evaluación del impacto, que proporciona información económica sobre el impacto de la formación, y permite tomar decisiones respecto a la asignación de recursos. Está centrada en la organización y, termina afirmando, "es el mejor argumento para la Dirección General".

“NUESTRA FORMACIÓN”

En las V Jornadas de Estudio, celebradas en Valencia el pasado verano, se planteó la necesidad de que los propios integrantes del GREF realizásemos alguna acción formativa como asistentes y/o participantes durante 1 ó 2 días.

En este sentido, en la reunión del pasado día 25 de enero celebrada en el IESE en Madrid, se acordó la organización de una acción formativa dirigida a los miembros del grupo. Dicha sesión formativa consiste en la impartición del curso "Desarrollo Personal y Profesional" siendo el dinamizador Emilio Duró de la Consultora Iter.

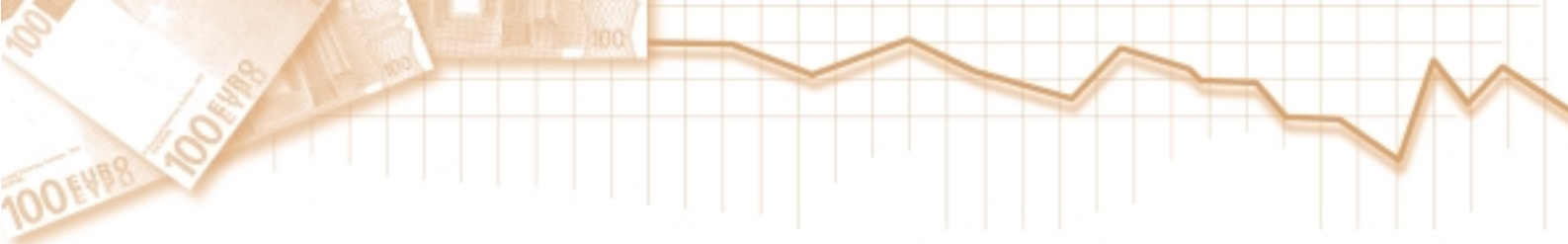
El objetivo es desarrollar las habilidades necesarias para un mayor autoconocimiento personal y profesional mediante la comunicación con los demás, el establecimiento de objetivos y la gestión del tiempo en un entorno en permanente cambio.

Algunos de los contenidos a tratar serán:

- * claves en un mundo en continua transformación
- * la persona sujeto y motor del cambio: autoconocimiento
- * cómo potenciar el desarrollo personal

En estos momentos estamos gestionando dicha acción formativa para precisar las fechas, duración y lugar.





LA FORMACIÓN EN AXA SEGUROS

Por Benito Bernabé, Director de División de Gestión y Desarrollo de R.R.H.H.

El objetivo principal en la formación de los Empleados de AXA Seguros es dotar de las herramientas y conocimientos suficientes que permitan elevar el nivel competencial de nuestros colaboradores y que represente un mejor servicio a nuestros clientes.

En este sentido nuestra política de formación unida la Plan Estratégico, pasa por las siguientes etapas:

- Detectar, priorizar y gestionar las necesidades de formación.
- Capacitar y desarrollar profesional y personalmente con la mayor calidad.
- Potenciar el trabajo de descentralización, creando herramientas para la línea.
- Desarrollar formadores internos.

- Analizar y evaluar los resultados.

Todo esto añadiendo mas valor en la comunicación y participación orientadas hacia el fomento de una misma Cultura dentro del marco de nuestro Plan Estratégico "El cliente por principio"

Método de enseñanza.

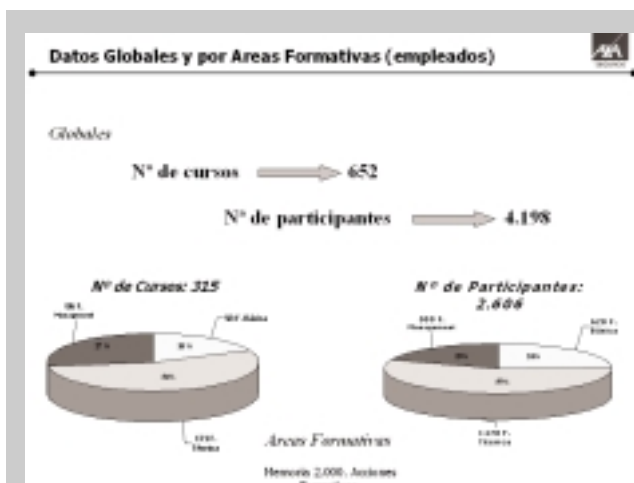
Utilizamos los métodos "activos" de enseñanza, que se fundamentan en el aprendizaje a través de la participación.

Fundamentamos la formación en formadores internos y en coordinadores de formación en cada uno de nuestros Centros de Trabajo, lo que nos

garantiza la adecuación de los cursos a las necesidades detectadas y su resultado en la aplicabilidad.

Contamos con la presencia de Formadores externos, especialistas en las acciones a desarrollar, profesionales de la educación y con la capacidad de mediación y de modificación de comportamientos en los cursos con objetivos destinados a esta finalidad.

Nuestro Plan de Formación puede ser consultado por cada Empleado a través de la Intranet de AXA Seguros, con la posibilidad de inscripción directa a los cursos ofertados, de acuerdo con los criterios de admisión.



Cabe destacar que los distintos programas desarrollados (formación a empleados, a mediadores, a Asesores, financiera...) casi la mitad de los cursos se han dirigido a los empleados, ocupando las tres cuartas partes del total de participantes que han realizado alguna acción formativa.

Igualmente, la formación técnica impartida a los empleados ha sido el bloque formativo más desarrollado a lo largo del pasado año, siendo un 54% del total impartido.

De las acciones formativas desarrolladas a lo largo de todo el año, cabe destacar dos acciones que han podido llegar a un mayor número de participantes: la formación financiera (397 participantes) y ofimática (494 participantes).

Actualmente, la formación se imparte principalmente de manera presencial (un 85% frente a un 15% de formación a distancia). Aunque el porcentaje actual es muy elevado, poco a poco se va consiguiendo modificarlo, aumentando progresivamente tanto los cursos impartidos a distancia como los participantes en los mismos.

En cuanto los formadores que han impartido las diferentes acciones formativas, actualmente un 63% es externo y un 37% interno; al igual que con la formación presencial y a distancia, se pretenden invertir los porcentajes, fomentando la participación de formadores de la propia compañía.

AXA UNIVERSIDAD

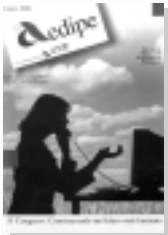
Programa AXA Manager:
Dirigido a los managers de AXA, con el objetivo de conseguir mejor el proyecto del Grupo, finalizarlo con el estilo de Management AXA, preparar en práctica e intercambiar experiencias.

Programa AXA Columbus:
Dirigido a personas que gestionan equipos y responsables de proyectos del Plan Estratégico, con la intención de anticiparse a los proyectos de futuro y liderar los procesos de cambio.

Programa AXA Telescope:
Orientado a los managers con alto potencial, con el objeto de formar y desarrollar líderes, así como crear una red interna con espíritu de equipo.

PUBLICACIONES

ARTÍCULOS DE INTERÉS



REVISTA AEDIPE
Diciembre 2000.-
Número Extraordinario
Bajo el título genérico de "Los Recursos Humanos en la Nueva

Economía" aparecen artículos interesantes de los que destacamos "E-people management" de José Ramón Pin y Javier Quintanilla; y "E.learning" del equipo de Overlap.
Enero 2001
Trayectorias profesionales de alto potencial: Su gestión corporativa por Fernando Nogales. Effective Scorecard: la medición concreta de la gestión. por Alejandro Serralde.



TRAINING & DEVELOPMENT
El desarrollo de un nuevo liderazgo por Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood

De este artículo, dada su importancia, nos ocupamos al final de la sección.



DIRECCIÓN Y PROGRESO
nº 174
Bajo EL título genérico "Los desafíos ante el nuevo milenio", el índice

contempla cuatro grandes apartados: Los cambios en el nuevo milenio, los retos tecnológicos, recursos humanos y formación y ética y apuesta social



CAPITAL HUMANO
Noviembre 2000,
nº 138
Número extra dedicado a la selección de personal

con atención especial a las nuevas tecnologías como instrumentos auxiliares.

Diciembre 2000
Sr. Accionista: ¿qué le puede pedir a su Dirección de Recursos Humanos?
Por Carlos González Alonso
Enero 2001

La formación vivencial: una experiencia a nuestro alcance por Carlos Ronda. Inteligencia emocional y experiencia directiva por Ramón Arana. Gestión del Conocimiento por Javier Fernández

Febrero 2001
Comentarios bibliográficos: Liderando la revolución, último libro de Gary Hamel comentado por Jose Ramón Pin.



SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)
Diciembre 2000
No, su papelógrafo y sus transparencias no están desfasadas.

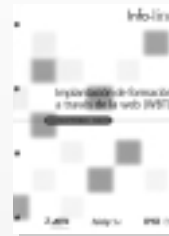
El gran discurso: cómo vender sus ideas sobre innovaciones en la formación.

Enero 2001
Cómo hacer un plan de transferencia y conseguir que funciones. Reduzca la angustia de los directivos dándoles tiempo suficiente para preparar los seminarios.

Febrero 2001
Eficacia de la formación en el puesto de trabajo



FINANZAS Y CONTABILIDAD (HARVARD-DEUSTO)
Noviembre-Diciembre
Caso práctico: las claves de éxito de una fusión



INFO-LINE (EPISE)
Implantación de la formación a través de la web. Evaluación del nivel 3: transferencia.



GEIS NEWS
Enero 2001
La formación en la era de la información

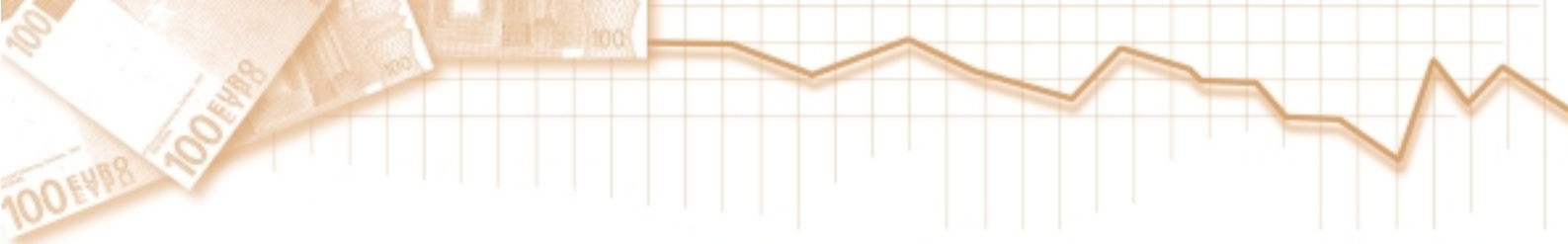


NUEVA EMPRESA.COM
Enero 2001
Sección Cuadernos de Management: Cómo vencer la esclerosis organizacional por Alejandro Serralde



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW
Noviembre-Diciembre 2000
Empresa a la velocidad del pensamiento por Bill Gates. El líder y su visión de futuro





EL DESARROLLO DE UN NUEVO LIDERAZGO

Por Carlos Viladrich, Por Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood

La Revista TRAINIG & DEVELOPMENT en su número 26 del mes de Enero 2001 publica este artículo para mí de extraordinario interés para quienes nos ocupamos de la Formación. Voy a intentar sintetizarlo destacando aquello que me parezca más importante.

Comienzan contándonos tres experiencias distintas sobre tres distintos tipos de cursos. Las tres experiencias contaban con elementos importantes a su favor: los dirigentes hacían lo que les parecía lo mejor en ese momento, utilizaban los mejores sistemas, creían en la formación, estaban dispuestos a invertir cantidades considerables, etc. Y las consecuencias también tuvieron mucho en común: "no hubo pruebas de mejora permanente en estos directivos, o de que los asistentes fueran, realmente, mejores líderes, cuando este era el objetivo principal del curso".

Soluciones que los autores proponen.

1º.- Clarificar los objetivos de la organización los resultados deseados.

"Lo que suele faltar es un objetivo de negocio claramente definido, que se espere obtener como resultado" Y a continuación exponen una serie de objetivos que los programas de desarrollo de liderazgo permiten alcanzar.

Una observación previa: a mi juicio los traductores han utilizado el término líder pero, en realidad, cuanto se dice es perfectamente aplicable a todo directivo.

Y añaden: "Si los programas de desarrollo para líderes tienen un objetivo corporativo claro, los

directivos de la compañía estarán más dispuestos a apoyar estos programas.

2º.- Adaptar al contexto de la organización el desarrollo del liderazgo.

Los autores insisten: "cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no solo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo.

3º.- Empezar desde arriba
¡Cuántas veces lo hemos oído! Pero hay que repetirlo una y otra vez." Todo curso de liderazgo debe contar, para ser eficaz, con el apoyo incondicional de la alta dirección, que tiene que practicar aquello que se predica en los cursos. De hecho, el programa de formación tiene más valor cuando los propios directivos actúan como profesores".

4º.- Empezar por los resultados y acabar con las capacidades.

Resulta mucho más útil empezar preguntándose: ¿Qué resultados debe conseguir guardando el equilibrio entre los intereses de los empleados, clientes, alta dirección e inversores?.

"Los líderes - afirman - deberían fomentar el compromiso y la productividad entre los trabajadores, y conseguir resultados cuantificables.

5º.- Crear marcadores (yo diría indicadores) para los resultados.

Muchos cursos de desarrollo del liderazgo han animado a los asistentes a establecer una serie de acciones concretas sacadas del curso y aplicables a su trabajo. Debiéndose terminar el curso contando con herramientas para

medir el progreso que se produce en áreas concretas de trabajo.

6º.- Relacionar competencias con resultados.

Las competencias tienen sentido para los asistentes a un curso si éstos pueden ver claramente la relación entre una competencia y los resultados deseados por la organización. En este caso la competencia tiene una finalidad. Y a continuación ponen como ejemplo el coaching como una importante habilidad del liderazgo y lo justifican.

7º.- Cambiar las metodologías del aprendizaje.

Según los autores los mejores cursos en el futuro deberán:

- Dedicar tiempo a planificar en detalle lo que los asistentes deben hacer de forma diferente al volver al trabajo.
- Establecer herramientas de medición.
- Ofrecer propuestas específicas para desarrollar habilidades, adaptadas a las necesidades de cada individuo.
- Proporcionar simulaciones motivadoras y realista, que permitan a los asistentes comprobar las consecuencias de sus decisiones en un espacio de tiempo limitado.
- Crear proyectos de aprendizaje enfocados a la acción.
- Proporcionar mecanismos para hacer el seguimiento y la evaluación de los trabajadores.

Esta transición hacia un nuevo tipo de formación supone seguir unos principios que los concretan así:

- Usar conceptos prácticos.
- Estructurar actividades relacionadas con el trabajo, en lugar de aquellas ajenas al mismo, independientemente de lo divertidas o entretenidas que puedan ser.



EL DESARROLLO DE UN NUEVO LIDERAZGO

Por Carlos Viladrich, Por Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood

La Revista TRAINIG & DEVELOPMENT en su número 26 del mes de Enero 2001 publica este artículo para mí de extraordinario interés para quienes nos ocupamos de la Formación. Voy a intentar sintetizarlo destacando aquello que me parezca más importante.

Comienzan contándonos tres experiencias distintas sobre tres distintos tipos de cursos. Las tres experiencias contaban con elementos importantes a su favor: los dirigentes hacían lo que les parecía lo mejor en ese momento, utilizaban los mejores sistemas, creían en la formación, estaban dispuestos a invertir cantidades considerables, etc. Y las consecuencias también tuvieron mucho en común: "no hubo pruebas de mejora permanente en estos directivos, o de que los asistentes fueran, realmente, mejores líderes, cuando este era el objetivo principal del curso".

Soluciones que los autores proponen.

1º.- Clarificar los objetivos de la organización los resultados deseados.

"Lo que suele faltar es un objetivo de negocio claramente definido, que se espere obtener como resultado" Y a continuación exponen una serie de objetivos que los programas de desarrollo de liderazgo permiten alcanzar.

Una observación previa: a mi juicio los traductores han utilizado el término líder pero, en realidad, cuanto se dice es perfectamente aplicable a todo directivo.

Y añaden: "Si los programas de desarrollo para líderes tienen un objetivo corporativo claro, los

directivos de la compañía estarán más dispuestos a apoyar estos programas.

2º.- Adaptar al contexto de la organización el desarrollo del liderazgo.

Los autores insisten: "cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no solo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo.

3º.- Empezar desde arriba
¡Cuántas veces lo hemos oído! Pero hay que repetirlo una y otra vez." Todo curso de liderazgo debe contar, para ser eficaz, con el apoyo incondicional de la alta dirección, que tiene que practicar aquello que se predica en los cursos. De hecho, el programa de formación tiene más valor cuando los propios directivos actúan como profesores".

4º.- Empezar por los resultados y acabar con las capacidades.

Resulta mucho más útil empezar preguntándose: ¿Qué resultados debe conseguir guardando el equilibrio entre los intereses de los empleados, clientes, alta dirección e inversores?.

"Los líderes - afirman - deberían fomentar el compromiso y la productividad entre los trabajadores, y conseguir resultados cuantificables.

5º.- Crear marcadores (yo diría indicadores) para los resultados.

Muchos cursos de desarrollo del liderazgo han animado a los asistentes a establecer una serie de acciones concretas sacadas del curso y aplicables a su trabajo. Debiéndose terminar el curso contando con herramientas para

medir el progreso que se produce en áreas concretas de trabajo.

6º.- Relacionar competencias con resultados.

Las competencias tienen sentido para los asistentes a un curso si éstos pueden ver claramente la relación entre una competencia y los resultados deseados por la organización. En este caso la competencia tiene una finalidad. Y a continuación ponen como ejemplo el coaching como una importante habilidad del liderazgo y lo justifican.

7º.- Cambiar las metodologías del aprendizaje.

Según los autores los mejores cursos en el futuro deberán:

- Dedicar tiempo a planificar en detalle lo que los asistentes deben hacer de forma diferente al volver al trabajo.
- Establecer herramientas de medición.
- Ofrecer propuestas específicas para desarrollar habilidades, adaptadas a las necesidades de cada individuo.
- Proporcionar simulaciones motivadoras y realista, que permitan a los asistentes comprobar las consecuencias de sus decisiones en un espacio de tiempo limitado.
- Crear proyectos de aprendizaje enfocados a la acción.
- Proporcionar mecanismos para hacer el seguimiento y la evaluación de los trabajadores.

Esta transición hacia un nuevo tipo de formación supone seguir unos principios que los concretan así:

- Usar conceptos prácticos.
- Estructurar actividades relacionadas con el trabajo, en lugar de aquellas ajenas al mismo, independientemente de lo divertidas o entretenidas que puedan ser.



- Usar actividades en las que la gente se implique emocionalmente.
- Organizar actividades dinámicas y breves.
- Enfocarse en habilidades de puesta en práctica.
- Preferir aprendizajes que puedan ser inmediatamente aplicados.
- Generar instrumentos de evaluación por parte de los asistentes.
- Desarrollar mecanismos de feedback desde el punto de vista de compañeros, subordinados y jefes.
- Implicar a los ejecutivos más respetados y brillantes.
- Agrupar a los asistentes por niveles jerárquicos. Este es un punto en el que discrepo. Mi experiencia de los últimos años me dice que, si se sigue cuanto venimos escribiendo, se habrá creado un clima tal que permitirá reunir al jefe y sus inmediatos colaboradores con un resultado altamente positivo.

Es necesario dadas las horas que se trabajan y el ritmo frenético que se lleva el aislar a los asistentes de las presiones del trabajo diario, aunque posteriormente se puedan utilizar las nuevas tecnologías a manera de mantenimiento de lo aprendido.

8º.- Crear mecanismos de evaluación. Si se han definido resultados específicos en función de un proceso de desarrollo de liderazgo, y hay indicadores para analizar esos resultados, es más probable que los asistentes al curso hagan un esfuerzo personal mayor en este proceso.

9º.- Ayudar a los líderes a transformar la complejidad en simplicidad y a tener una visión de conjunto.

10º.- Crear situaciones realistas con cierta presión, en las que se aprenda, se cometa errores y se vuelva a intentar.

11º.- Enseñar a ser líder a todo el mundo.

Seguidamente reproduzco unos párrafos que retratan perfectamente una situación, bastante generalizada entre nuestros colegas, y que he tenido ocasión de vivir hace muy poco. Dicen así:

"Las personas que organizan programas de desarrollo de liderazgo se encuentran, a menudo, en una disyuntiva: quieren generar cambios pero muchos de sus colegas prefieren mantener el actual estado de cosas. Para

los directivos, el premio concedido por cada éxito es ridículo en comparación con el castigo reservado para los fracasos. Por tanto, existe una tendencia a no asumir riesgos y a limitar actividades, para así minimizar las posibilidades de ser criticados. Marshall Goldsmith afirma que algunos profesionales de RRHH se dan por satisfechos con que los cursos de liderazgo resulten agradables a los participantes. Producir un verdadero cambio puede resultar conflictivo.

Sin embargo, también hay personas que trabajan eficientemente con vistas a introducir cambios y que asumen riesgos de este tipo porque creen que sus organizaciones saldrán beneficiadas con ello. Pensemos que está comenzando una nueva etapa para el desarrollo del liderazgo. En el pasado, se creía que éste era un proceso para desarrollar a unos pocos líderes, centrándonos en el individuo. En el futuro, las compañías identificarán a los líderes con resultados organizativos y, luego determinarán qué habilidades son necesarias para alcanzar esos resultados.✍

Francisco Segrelles

HTTP://WWW.GREF.ORG

La construcción de nuestra web está a punto de finalizar y pronto os comunicaremos que el proyecto ha dejado de ser "virtual" para ser de utilidad real. La Junta Directiva del Gref ha dado luz verde al diseño y contenidos, así como al presupuesto.

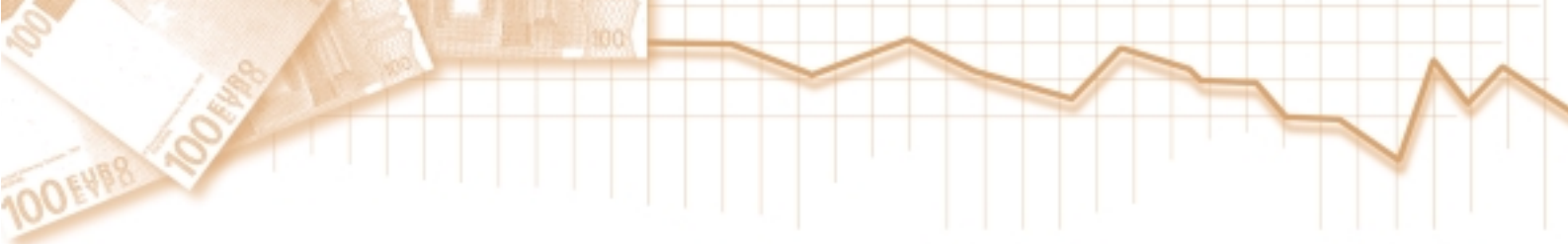
Nuestro reto es que el próximo Boletín - el número 12 - tenga ya una difusión en la Web, paralela a la edición de imprenta y que aparezcan también en ella, los números 9, 10 y 11.

Todo esto es de una importancia relativa, ya que si entre todos no aportamos ideas y contenidos concretos para poder incorporarlos a la Web, ésta no tendrá interés alguno. Todos estamos muy ocupados, pero seguro que tenéis muy cerca referencias, recortes, resúmenes, etc. Esperamos innumerables colaboraciones. Los formatos de las mismas pueden ser los habituales de Office o bien en formato PDF, aunque se aceptan también en formato idea (creo que, estaría bien, oye ¿por qué no... y que otros lo desarrollen).

Esperamos que este feliz acontecimiento responda positivamente a las expectativas de todos ✍

cruiz@kutxa.es





RECUERDA QUE...

- Con este número del BOLETÍN se te adjunta a factura de mantenimiento de la Asociación. Por favor, ponla pronto en el circuito interno para su inmediato pago. Gracias.
- Pronto recibirás el obsequio de INDAE consistente en el libro de Guy Le Boterf que acaba de editarse con el patrocinio de EPISE. Esperamos te sea útil
- Despejada la incógnita sobre fecha de celebración de la Convención de Jefes de Formación de las Cajas Confederadas, te anunciamos la celebración en Barcelona de nuestras VI Jornadas en la segunda quincena de Junio. Los compañeros catalanes se están volcando en su organización. Se abre el periodo de sugerencias. Te tendremos informado. Resérvate estos días en la agenda.

NOTICIAS BREVES

● LA FUNDACIÓN TRIPARTITA SUSTITUYE A LA FORCEM

Se ha firmado el III Acuerdo Nacional de Formación Continua con la novedad de incorporar a la Administración a una nueva Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, y "ello es así - dice la Exposición de Motivos - por la necesidad de simplificar y agilizar el proceso y la tramitación de las iniciativas formativas mediante la aplicación de los criterios y requisitos propios del procedimiento administrativo".

Para el año 2001 se afectará - en lo que a financiación se refiere - un 0,35 % de la cuota de Formación Profesional a la financiación de las iniciativas de formación dirigidas a los trabajadores ocupados. A esta cantidad se adicionarán 5.000 millones de pesetas del presupuesto del INEM como dotación presupuestaria específica.

De momento, consultadas fuentes próximas, nos dicen que todavía no hay nada sobre fechas de convocatoria. Hay que seguir pues estando atentos.

● SITUACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO PATROCINADOS POR SANTILLANA PROFESIONAL.

Las compañeras y compañeros que han trabajado en el Grupo Internet en el sector financiero, nos anuncian la presentación el día 2 de marzo de sus conclusiones a la Comisión Gestora. Prometen ser de gran interés. Os las transmitiremos una vez elaboradas con carácter definitivo.

También pronto esperamos daros noticias sobre el Grupo de Gestión del Conocimiento. Estamos gestando acuerdos de importantes consecuencias. Tenemos la impresión, basada en resultados, de la eficacia de este modelo.

● LAS CAJAS RURALES VALENCIANAS ANALIZAN SU FUTURO EN LA EUROPA DE LAS REGIONES.

Invitados por la Federación de Cajas Rurales Valencianas asistimos a sus X Jornadas de Estudio donde intervinieron prestigiosas personalidades del mundo económico.

Tras la apertura por el Conseller de Economía y Hacienda de la Generalitat Valenciana, intervino el Prof. Emilio Ontiveros quien afirmó que la desaceleración norteamericana provocará un menor ritmo de crecimiento económico respecto a años anteriores. En su opinión, en Europa hay razones para pensar en un nivel de crecimiento aceptable. Elogió a las Cajas Rurales que han conseguido alcanzar la madurez gracias a la cooperación y a la puesta en marcha de servicio comunes, al mismo tiempo que les invitaba a intensificar esa cooperación.

Por su parte el Prof. Estapé explicó que la competitividad no depende exclusivamente del tamaño y analizó el esfuerzo hecho por los países de la UE para acceder a la fase actual del euro. Respecto a las entidades de ámbito regional o local quiso hacer hincapié en que no son menos competitivas que las grandes ya que responden a las necesidades de sus clientes, formando parte activa del entramado socioeconómico en el que desarrollan su actividad.

En el segundo día el Prof. Alvarez Renduales hizo un análisis histórico del acercamiento de España a la UE:

Muy interesante para las Cajas Rurales fue la intervención del Presidente del D.G.Bank, una de las Cajas Rurales mas grandes del mundo quien tras elogiar la labor de las Cajas Rurales Valencianas, recomendó la integración en un ente supranacional que vele por el crecimiento de todas las Cajas Rurales europeas.

Cerró las Jornadas el Gobernador del Banco de España, el valenciano Jaime Caruana que señaló que la economía española experimentará una desaceleración razonable y no tan rápida como otros mercados y que está demostrando su capacidad para consolidar un sistema financiero eficiente. De las Cajas Rurales destacó su capacidad para lograr una gestión eficiente, para reestructurarse y crear nuevos servicios comunes. Recomendó prudencia en la concesión de riesgos e invitó a profundizar en el proyecto conjunto del Grupo. Clausuró las Jornadas el Vicepresidente del Gobierno Valenciano Jose Luis Olivas. Durante la Asamblea celebrada en las Jornadas fue elegido nuevo Presidente José Cantavella, que es Presidente de la Unión Provincial de Cooperativas de Crédito de Castellón, Presidente de la Caja Rural Credicoop de Castellón y otros altos cargos nacionales y regionales. Le damos la enhorabuena y le deseamos muchos éxitos.