

En Este Número:

Editorial

Preparando las Jornadas de Estudio

Siempre os recordaremos..

ESIC Empresa acoge al GREF

La Dirección de Formación

Panel sobre "Cómo vendemos la formación en el seno de la empresa"

La AED desarrolla un decálogo para la reflexión del directivo

Vida Asociativa

EPISE celebra sus IX Jornadas de Formación

Publicaciones

Libros

El Director de Formación

Programa IX Jornadas de Estudio

Redacción y Administración:

Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref@eresmas.net
www.gref.org

Diseño e impresión:

STOCK CERO, S.A.
Imprenta Digital & Multimedia

EDITORIAL



PREPARANDO LAS JORNADAS DE ESTUDIO (Barcelona 2004)

La formación en el puesto, la cenicienta de la formación.

Preparando las Jornadas e intentado traer los mejores ponentes sobre el tema, nos hemos encontrado con que, solamente las dos empresas que vamos a tener el honor de escuchar, tienen una larga y seria experiencia sobre la formación en el puesto de forma sistematizada.

No entiendo cómo esta formación ha sido y es tan injustamente postergada, tan desconocida. Sin quitar méritos a la formación presencial con todas sus virtudes, y a la realizada a través de las nuevas tecnologías, y antes la llamada "formación a distancia", que nos han permitido llegar a los lugares más recónditos, la formación de siempre, la del directivo o compañero más veterano, que al igual que un maestro corrige y motiva una y otra vez, día tras día, esa formación debe ser no solo muy tenida en cuenta sino potenciada.

Porque somos lo que hacemos día a día. Lo que hacemos día a día alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Lo que hacemos día a día añadiendo valor a la empresa. Lo que hacemos

día a día fijándonos en nuestro desarrollo y en el de las personas con las que compartimos el trabajo. Lo que día a día hace el directivo que, generosamente, por responsabilidad profesional o simplemente por coherencia personal, transmite al colaborador lo que generosamente, a su vez, ha recibido durante su estancia en la empresa, esa es la auténtica gestión del conocimiento.

Sin embargo es cierto que hay que ir actualizando las técnicas de comunicación y transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Por eso hemos querido completar aquella con las nuevas metodologías que recogiendo los nuevos signos de los tiempos transforman la tuto-

ría tradicional en coaching o mentoring.

¿Y cual debe ser nuestro papel para conseguir este objetivo?. En primer lugar crear el ambiente adecuado para que el colaborador, directivo y no directivo, asuma voluntariamente el papel de maestro o formador. "Todos somos formadores", este es el lema. Y en segundo lugar, como consultores internos, deberemos dotar a cuantos puedan tener la responsabilidad de transmitir técnicas o valores, de los instrumentos necesarios (conceptos y metodología) para que puedan aplicar de forma sistemática la formación en el puesto.

P. Segrelles ■

Siempre os recordaremos...

Esta es la reseña que nunca me hubiera gustado escribir. Han pasado más de dos meses desde los salvajes atentados del 11 de Marzo en Madrid y todavía persiste la incredulidad y tenemos la sensación de que cada uno de nuestros familiares o amigos fallecidos va a ponerse en contacto con nosotros y despertarnos de una terrible pesadilla... pero, desgraciadamente, nunca será así.

Afortunadamente siempre nos quedará su recuerdo. Desde este medio de comunicación y compromiso, quiero recordar a **María Jesús Macías Rodríguez**. Chus para sus amigos, aunque para mí, desde el primer día en que la conocí, siempre fue María Jesús. Era una señal de respeto hacia su increíble personalidad.

Tuve la fortuna de trabajar junto a ella por espacio de casi tres años en la Sección de Formación y Desarrollo de Banco Zaragozano. Años muy importantes y decisivos en su vida profesional en los que compa-

ginaba su beca en el Banco con los últimos cursos de su carrera de psicología y la realización posterior de un Master con el que completar su formación; demostración del entusiasmo y esfuerzo que ponía en todo lo que hacía.

Siendo muy importante su aspecto profesional, era, sin duda, más atrayente su personalidad. Si tuviera que describir a María Jesús con un único adjetivo (ejercicio verdaderamente difícil pues son muchos los que me vienen a la mente), diría que era una persona "dulce". Esta característica la hacía acreedora a tener una magnífica relación con todos sus compañeros de trabajo y, por lo que tuve la oportunidad de comprobar posteriormente, también con sus muchos amigos y compañeros de las otras empresas en las que trabajó. No podía ser de otra forma. María Jesús era una de esa "docena" de personas que te dejan una profunda huella en la vida

En los primeros momentos de incertidumbre de aquel **11M** recuerdo

que su hermana comentaba "al no tener noticias tuyas, pensábamos que estaría ayudando a los demás, pero también nos extrañaba que no se pusiera en contacto con nosotros"; así era María Jesús, extremadamente considerada y comprometida con todo el mundo que le rodeaba.

Su inasumible ausencia me hizo recordar unos versos de la "Elegía" de Miguel Hernández:

*"...Un manotazo duro, un golpe helado,
un hachazo invisible y homicida,
un empujón brutal te ha derribado..."*

Pero los asesinos no merecen que les dediquemos ni un segundo de nuestro pensamiento; María Jesús y el resto de los 192 fallecidos con ella, sí.

Lo dicho, María Jesús, GRACIAS por tu amistad, por tu cariño, por tu bondad, en definitiva, por tu ejemplo que nos enseñó un auténtico camino a seguir.

Maximino Viñuela Ramírez ■

ESIC Empresa acoge al GREF

Palabras de Felipe Llanos. Director General, en la Presentación del Acto

En primer lugar quiero expresar en nombre de ESIC, nuestro más sincero agradecimiento a D. Francisco Segrelles por permitirnos acoger una de las Jornadas de trabajo del GREF.

Por parte de ESIC queremos destacar y felicitar a la Asociación por su vocación de mejora continua en materia de formación y desarrollo de las personas a través de estos encuentros en donde se intercambian experiencias, analizando y poniendo en común las mejores prácticas de las entidades representadas mediante un clima cordial, abierto y altamente participativo.

Esta vocación, sin lugar a dudas coincide con la misión de ESIC, que pretende apoyar a las organizaciones empresariales a su desarrollo mediante la investigación y la mejora continua de sus profesionales. Para ello, ESIC dispone del Area de **Executive Education** que desarrolla actividades formativas y encuentros profesionales, que tienen por objeto aportar soluciones a las necesidades reales a las necesidades actuales de dirección y gestión empresarial, con una orientación volcada en la investigación e innovación tanto en contenidos como en metodologías efectivas. Todo ello se desarrolla a través de programas y actividades de **carácter abierto**, facilitando la asistencia y participación de profesionales de distintas especialidades y compañías o de **carácter in company**, proponiendo y diseñando soluciones únicas para cada cliente.

Intervención de Maite Palomo:

¿Cuándo las Políticas y Estrategias de Formación y el Desarrollo son realmente Estratégicas?

Cuando se cuenta con el compromiso y el apoyo directo de la Alta Dirección: se apuesta por el crecimiento y desarrollo de las personas.

Se está en la línea y es coherente con las políticas de Gestión de Recursos Humanos.

- Transmitiendo los valores, cultura y el proyecto de la organización.
- Consiguiendo el perfecto ajuste de la persona al puesto.
- Aumentando la satisfacción y motivación de las personas.
- Estableciendo las bases para favorecer el desarrollo de las carreras profesionales.
- Activando y estimulando las competencias para la mejora.

¿De qué herramientas disponemos?

- Formación Presencial: asegura la transmisión de la cultura, impulsa la orientación a cliente.
- e- Learning: refuerza las acciones presenciales y es un enfoque individualizado del conocimiento.
- Formación a Distancia en papel: complemento perfecto.
- Entrenamiento (Coaching): potencia la mejora.
- Tutor (Mentoring): optimiza el conocimiento.



Felipe Llanos recibiendo el símbolo de nuestra asociación como agradecimiento.

Tenemos que seguir apostando por el Desarrollo de los Directivos para que:

- Participen en un proceso crítico: Gestionar sus Recursos Humanos.
- Se conciencien de que es estratégico el desarrollo y la formación de sus colaboradores.
- Identifiquen las necesidades reales de formación y promuevan planes de desarrollo individualizados.
- Asuman el papel de formador y asesor de sus colaboradores.
- Den a tiempo crítica constructiva de las áreas de mejora.
- Proporcionen reconocimiento personalizado y a tiempo del trabajo bien hecho.
- Fomenten la gestión participativa y mejoren su relación con los demás.
- Optimicen las herramientas de gestión de recursos humanos que tienen a su disposición. ■

La Dirección de Formación

Por Jordi Coll (Director de Formación Grupo Banc Sabadell)

Jordi Coll, como Director de Formación del Grupo Banco Sabadell, expuso las líneas directrices de la estructura y políticas de la Dirección de Formación en su Entidad.

Mediante un breve trabajo por equipos se analizaron las alternativas de organización desde la orientación al producto formativo y desde la orientación del cliente interno. Evidentemente, cada una de estas orientaciones establece diferentes organigramas, diferentes políticas y criterios de funcionamiento.

También se analizó con detalle,

como las diferentes metodologías pueden y deben convivir en un catálogo de formación global y de que forma se potencian las actividades para cada una de ellas.

Se hizo un repaso del contenido del catálogo, de la estructura de responsabilidad para finalizar analizando con detalle la política de e-learning y de desarrollo del marketing interno de los productos de la Dirección de Formación.

En el turno de preguntas, se creó un largo e interesante turno de intervenciones muy provechosas para

adaptar el contenido de la exposición a los intereses y necesidades de los participantes. ■



Panel sobre “Cómo vendemos la formación en el seno de la empresa”

Por: Intervención conjunta de Ferrán Coma (La Caixa) y Valentín Díez (Bancaja)

Se planteó la exposición dando 2 enfoques distintos:

- 1º Respondiendo a la cuestión sobre las experiencias
- 2º Profundizando en la pregunta en sí misma y cuestionándonos ¿por qué hace falta vender la formación internamente?

LA VENTA INTERNA DE LA FORMACIÓN

De encuentro en encuentro; así es la vida del GREF. Así fue como preparamos con mi colega Valentín Díez de Bancaja nuestra modesta presentación en ESIC. Desde el encuentro de Alcalá de Henares conseguimos enviarnos algunos e-mails e incluso nos vimos en Valencia en un par de ocasiones. Y todo ello nos sirvió para rescatar algunos minutos para la reflexión. Entre otras cosas, nos dimos cuenta de que las organizaciones vivimos asincrónicamente. La lógica de mercado es fuerte, pero pueden más

las lógicas internas. Y lo acabamos de comprobar en ESIC cuando tuvimos ocasión de entretener cómo se vende la formación en el Sabadell o en el Bankinter, por ejemplo.

La primera observación que hicimos fue que la venta en sí no es algo aislable del resto del sistema, con todos sus agentes. Me refiero a los clientes, a los usuarios, a los no usuarios, a la dirección de las compañías, a los prescriptores, a los formadores internos y a los proveedores externos. En aquella ocasión me atreví a decir que grandes recursos y energías dedicados a la venta interna de la formación podrían ser síntoma de que algo no funciona como debería.

Si admitimos que la formación está al servicio del desarrollo profesional y de las estrategias de la empresa tal vez podamos equipararnos al resto de funciones de nuestras organizaciones. Vamos a poner algún ejemplo para trasladar al terreno de lo concreto este

tema. Las NIC se acercan y son una necesidad a raíz de un cambio normativo del entorno. La información pertinente conlleva que la formación ya está comprada. Nuestra labor se limitará al diseño y explotación adecuada del producto. Y si trabajamos en una compañía con mapas de competencias asociadas a certificaciones, la demanda que nos llegará en este ámbito también es bastante previsible.

Creo que tenemos la suerte de trabajar en un sector en el que nuestra aportación al valor del proceso de negocio está bastante bien identificado, tanto por parte de la línea como por parte de las plantillas. Nuestra visibilidad interna es bastante razonable, y buena prueba de ello está en los porcentajes de participación en programas formativos. En general disponemos de una buena oferta, y de unos canales de acceso razonables. Además, los cambios tecnológicos nos facilitan nuevos medios de apoyo al proceso.

Pero si nos referimos a entornos cambiantes una pregunta que podemos hacernos es si agarramos bien nuestra antorcha del cambio. Es decir, si somos agentes de cambio. O, dicho de otro modo, si estamos al servicio del liderazgo en nuestras empresas. Y éste es un aspecto que va más allá de la venta interna. Seguramente estamos hablando de posicionamiento dentro de la estructura organizativa, de credibilidad, de prestigio, y de cosas por el estilo. Y todo esto se consigue con buenos productos, siempre y cuando vayan acompañados de buenos profesionales. Una obviedad, vaya.

Y, ¿qué ocurre cuando notamos que la organización no nos compra como deseamos? A todos nos ha ocurrido más de una vez. En estos casos, la primera pregunta lugaray que debemos hacernos es ¿por qué no nos compran?. Clima laboral, presión comercial en la red, inexistencia de planes de desarrollo, saturación, falta de hábito, falta de apoyo de la línea, etc. Las causas pueden ser múltiples y variadas. Y nuestra reacción nunca debiera ser precipitada. Si después de todo observáramos que la organización aprende sin nosotros, estaríamos con una buena noticia y otra mala. Pero lo más probable es que la organización esté en un valle de aprendizaje por motivos ajenos a las propias necesidades.

Recuperar el territorio perdido siempre es una ardua tarea que requiere estrategia. La actitud consultora nos va a ayudar a verificar qué valores compartimos con nuestra organización, nos va a ayudar a comprender por qué nos hemos desacompañado, nos va a ayudar a identificar las palancas necesarias para resituar nuestra función. Pero si nuestra organización progresa adecuadamente y aprende, lo de menos es lo que haga formación.

Ferran

Y Valentín nos cuenta como se acepta un Plan formativo para personal que se incorpora a Bancaja basado, principalmente en el aprendizaje en el puesto de trabajo (tutelado y con una guía de objetivos de desarrollo), acompañado de una formación presencial (sustentada en criterios y procesos), formación en e-learning (fundamentos básicos comerciales) y una formación a distancia (sobre riesgos y fiscalidad).

Y de este modo dan respuesta rápida a la primera cuestión, pasando a hacerse una serie de preguntas que, con el apoyo de transparencias muy gráficas y con apenas texto, iban respondiéndose y, a la vez, cargándose de argumentos y razones para poder vender formación.

Dice Ferrán que el hecho de que nos hagamos esta pregunta supone que existe una ruptura en la cadena de valor, de posicionamiento, de orden, ... en la organización. Si la formación fuese un tema asumido y valorado por todos los componentes de la empresa, como lo son otros, no haría falta buscar argumentos para su defensa. Se asume que existe esta ruptura y ...

Valentín plantea volver a empezar, partir de "0" y crear lo que deseamos

que sea; se pregunta ¿cuál es nuestra misión? Y comenta lo que tantas veces hemos dicho: catalizador, dinamizador, buscador de medios, generador de conocimiento, valor empresarial, facilitador, ... Sigue con otra pregunta ¿por qué?, lo de siempre: necesidad, estrategia, supervivencia, elemento diferenciador, imagen, gestión del cambio, ... Y vuelve a preguntarse ¿para qué? A lo que va comentando aspectos referidos: para ayudar a los empleados de la organización a adquirir las competencias necesarias para el desempeño de su función, para contribuir a generar negocio, para generar cultura (de conocimiento y de aprendizaje), para fomentar el cambio, para unificar criterios, ...

Ferrán, a continuación sigue con las preguntas: ¿para quién y con quién?, ¿quién va a ser nuestro Cliente principal?: ¿el jefe?, ¿el ejecutivo que nos plantea el plan?, el empleado que aprende?, ¿el Cliente que genera negocio? Y va respondiendo a estas preguntas, centrándose en la figura del jefe y en aquel ejecutivo que consideraremos socio (más que Cliente o Colaborador). Sigue respondiendo a preguntas: ¿cómo nos ganaremos su confianza? ¿ y en qué momento lo haremos?



Valentín vuelve a preguntarse: ¿qué vendemos? ¿qué nos compran? Se responde que vendemos servicio, soluciones, empleabilidad, sentido de pertenencia, vinculación, fidelización, aprendizaje a medida, ... Y nos compran ¿formación? ó resultados, negocio, personas que saben (conocimientos), personas que saben hacer (habilidades), personas que quieren hacer (motivaciones), personas que aprenden a aprender,

Y sigue Ferrán con ¿cuál es el perfil del vendedor de formación? Y ¿dónde estamos? A la primera pregunta no le da importancia por ser obvia su res-

puesta. Y sí se centra en comentar la segunda indicando que el aprendizaje no reside en un departamento; éste no se da solo en las aulas; y que la solución a los problemas que surgen en el puesto de trabajo se deben dar en el mismo y en el momento apropiado. También se preguntaba ¿cómo podemos llamar a lo que pretendemos hacer?, y decía: apoyo al aprendizaje en el puesto, desarrollo profesional, apoyo o ayuda al empleado, ...

Para finalizar, Valentín señaló que no querían dar conclusiones. Éstas eran de cada uno de los oyentes, en función de sus organizaciones y cir-

cunstancias. Pero sí se atrevieron a señalar tendencias, desde su punto de vista. Y son estas:

- Responsabilidad compartida Vs. Obligación partidista
- Aprendizaje Vs Formación
- El gran protagonista es el que aprende. No el que enseña
- Puesto Vs. Aula

Con estas puntualizaciones, cerraron su exposición dejando abierto el próximo tema a tratar en las siguientes jornadas del GREF, en donde nos plantearemos el aprendizaje en el puesto de trabajo. ■

Valentin

La AED desarrolla un decálogo para la reflexión del directivo

Publicado en Expansión. 7 de mayo de 2004.

BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA

La Asociación Española de Directivos (AED) presentó ayer en Barcelona un decálogo para el buen gobierno de la empresa. "No pretendemos establecer imperativos morales, sólo invitar a un proceso de reflexión", dijo ayer Ramón Adell, presidente de la AED, que agrupa a más de 1.200 directivos españoles.

"Es un documento hecho por directivos y para directivos; la AED no ha buscado la perspectiva del management, sino la de gente que esta al frente de una empresa", explicó Adell.

Los principios que propone la AED para el buen gobierno de la empresa son los siguientes:

I. La relación del directivo con la empresa es de contraprestación de servicios.

II. El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa.

III. El directivo debe establecer un

contrato "moral" de comunidad de intereses con la propiedad que permita generar compromiso, visión compartida y responsabilidad mutua.

IV. El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos.

V. El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos.

VI. El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la propiedad.

VII. El directivo debe cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan en la empresa como comunidad de intereses compartidos: propiedad, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.

VIII. El directivo debe buscar el equilibrio empresarial entre el corto y largo plazo para asegurar, de una

forma sostenida, las expectativas de futuro de la propiedad y de la empresa.

IX. El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa.

X. El directivo debe actuar en todo momento conforme a los principios de ética en los negocios.

"Quizá lograr un diez en los diez puntos es utópico; el directivo debe aplicar el sentido común para tender hacia el equilibrio", explicó Xavier Argenté, miembro de la AED y director general de la cadena de supermercados Caprabo. "La utopía es un buen camino hacia la perfección".

La AED cree que este decálogo, que esta abierto al debate, debe impregnar a todos los cuadros de la empresa. "Esperemos que los directivos dediquen veinte minutos a leer este documento y reflexionen", concluyó Argenté. ■

Vida Asociativa

NUEVOS COLEGAS

Con gran satisfacción damos la noticia del nombramiento de Director de Formación de LA CAIXA de **Francesc Ventura** que deja WINTERTHUR y tras superar un proceso de selección ha pasado a su nueva empresa. Le felicitamos y le deseamos muchos éxitos en su nueva tarea. Compartirá con el dinámico y creativo Ferrán Coma, la asistencia a nuestras reuniones.

Y ya que hemos citado a WINTERTHUR, damos la bienvenida a **Joan Díaz** a quien en reciente viaje a Barcelona con el fin de preparar las Jornadas tuvimos la suerte de visitar y ofrecerle nuestra hospitalidad. No podrá venir a las Jornadas de Junio, por razón de coincidencia de otras actividades, pero estará pronto con nosotros.

Ha solicitado la incorporación a la Asociación **Roser Carner Llovet**, Responsable de Formación de de CRÉDIT ANDORRÀ. Ya son tres las instituciones andorranas participantes del GREF. La conocimos en las Jornadas de Epise, le ofrecimos nuestra colaboración y le dimos la bienvenida de parte de todos. Esperamos verte en las Jornadas de Estudio de Barcelona.

También en el mismo lugar tuvimos la oportunidad de conocer personalmente a **Maria Socorro Coria**

Tarifa, Responsable de Formación de la CAJA RURAL DE SALAMANCA. Presentada por M^a Agustias Cabrera de la C. R. de Granada y atraída por ella, hace que, poco a poco, las Rurales se vayan animando. Bienvenida.

Así mismo y en las citadas Jornadas tuvimos la suerte de saludar al nuevo Responsable de Formación de CAIXA CATALUNYA, **Marc Mallfré** de quien nos había hablado nuestro "viejo" amigo Jordi Civit a quien recordamos con afecto y admiración. Él con Josep Nogué integran el equipo directivo de Formación.

Un nuevo Banco se integra con nosotros: se trata del portugués BANCO DE ESPIRITO SANTO cuya matriz participó como ponente en las Jornadas de Estudio celebradas en A Coruña por aquello de la hermandad ibérica, pero luego no tuvo continuidad en España. Pues bien, **Antonio Cuesta Gálvez** es el Director de Recursos Humanos y está muy contento de participar en nuestra Asociación. Así lo ha manifestado después de haber asistido a la última reunión celebrada en ESIC. Entonces le dimos la bienvenida y ahora se la reiteramos.

En el número anterior dábamos la noticia del nombramiento de Raúl Martí como Director de

RR.HH. de RURAL CAJA, pues bien, en el actual damos la de que ha sido designada Responsable de Formación, por tanto la que acudirá normalmente a nuestras reuniones, **Maria Muñoz**. También estuvo en la última reunión y le deseamos una enriquecedora estancia entre nosotros para ella y para nuestra Asociación.

En CAJA ESPAÑA ha habido también un cambio reciente: Nos deja Manuel González Rozas que sigue con otra función dentro del área de los Recursos Humanos y le sustituye **Manuel Bolao Regidor**. Para el primero nuestro abrazo de despedida y al segundo otro de bienvenida. Te ofrecemos nuestra colaboración y te pedimos tu activa participación, esperando verte pronto.

Y un sentido adiós a **Juanjo Sánchez** y **Jesús Jiménez** del BANCO ATLÁNTICO, Director de Formación y Director del Centro de Formación de Madrid respectivamente. Ambos se acogen al plan de prejubilaciones, pero nos han manifestado su deseo de seguir en contacto con nosotros. Habrá que ir pensando en fórmulas que permitan mantener contacto con personas tan valiosas y experimentadas como ellos. Desde aquí, en nombre de todos, os mandamos un fuerte abrazo. ■

EPISE celebra sus IX Jornadas de Formación

Durante los pasados días 29 y 30 de abril se han celebrado las 9as Jornadas de Formación Permanente, que con periodicidad anual viene organizando la Consultora EPISE, líder en España en el campo de la formación y desarrollo de personal. En esta novena edición las sesiones de trabajo han tenido lugar en las magníficas instalaciones de la sede central de IberCaja en Zaragoza, entidad que ha patrocinado las Jornadas.

Este año, las Jornadas han tenido un contenido totalmente práctico, y en ellas se han expuesto por Directivos y

expertos de diferentes empresas experiencias prácticas novedosas llevadas a cabo por ellos. Se han efectuado las presentaciones siguientes:

- La Universidad Corporativa de Caixa Galicia.
- Programa Telémaco de desarrollo de potenciales de ASEPEYO.
- Formación blended o soluciones blended, de EPISE.
- El modelo de tutoría / mentoring de BANCAJA para la mejora profesional de personas.
- La mejora de atención al cliente: El oficio bancario, de BANCA MARCH

■ De la evaluación del desempeño al plan de formación en WINTERTHUR.

Como complemento a las sesiones de trabajo, los participantes han tenido la ocasión de realizar una reducida pero interesante actividad cultural. IberCaja ha facilitado la realización de una visita guiada al palacio de la Aljafería, sede de las Cortes de Aragón y a la Basílica del Pilar, tras la cual disfrutaron de una espléndida cena.

Al finalizar las Jornadas, el Director General de EPISE anunció la Convocatoria de las 10as Jornadas, que se celebrarán en el mes de abril del año próximo, coincidiendo con el cuarenta aniversario de la fundación de la empresa.



Publicaciones

Revistas



CAPITAL HUMANO

Febrero 2004

Coaching y mentoring como metodología de desarrollo en las organizaciones por Ainoa Berganza, Pilar Escribano y Hortensia García Benamar.

Marzo 2004

¿Qué le pido yo a un coach? por Carlos Pelegrín

Abril 2004

Del liderazgo al coaching: La prueba del artista por Francisco S.Romero

Proyecto Tifón: Un cuadro de mando integral para la optimización de la inversión en formación continua en las empresas alavesas, por Marcos Eguiguren y José Manuel Farto.

Ópera: Un entorno de comunicación global para AMADEUS por M^a Teresa Saenz



DIRIGIR PERSONAS (AEDIPE)

Número 29

Caja Madrid: Empleo e innovación en clave de personas por Ildefonso Sanchez Barcoj

El futuro del empleo: perspectivas y tendencias. Documento elaborado para el Congreso recientemente celebrado.

te celebrado.

Gestión de la conducta por Antonio Ares y Carlos Guillen Castro.



DIRECCIÓN Y PROGRESO

Enero/Febrero 2004

El resurgir de la estrategia
 Modelos de liderazgo por José M^a Cardona

Abril/Mayo 2004

Los retos del sector financiero

La gestión de las personas tres años después de la "guerra del talento", por Guadalupe Fernández



NUEVA EMPRESA

Febrero 2004

Entrevista a Jorge Edelman, Presidente y Director General de ORACLE

Delegar es mucho más que "largar muertos" por Paco Muro

Marzo 2004

Universidades de empresa: Una gestión plena del capital intelectual por consuelo Hermoso de Mendoza. Mutabilidad inteligente por Alejandro Serralde Solórzano.

Aceptar el propio trabajo por Luis Riesgo Ménguez

Abril 2004

Especial 25 aniversario.

Recomendamos vivamente su lectura. (Tel. 914 26 06 47). Contiene muy interesantes artículos de importantes autores entre los que destacamos: Juan Carlos Cubeiro, Director de Eurotalent; Javier Fernández López, Director de Soluziona; Paco Muro, Socio Director General de Otto Walter; José Manuel Casado, Socio de Human Performance de Accenture; Pilar Gómez-Acebo, Prsidenta de FEDEPE y de Placement Center. Nuria Chinchilla, Profesora del IESE, etc.



TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Marzo 2004

Consultoría del Rendimiento: Comenzamos, por Dennis L. Gay y Thomas J. La Bonte

Mayo 2004-05-16 Número especial dedicado a la conciliación

vida profesional-vida familiar.

Entrevista a Nuria Chinchilla, Profesora del IESE por Ricardo Esteban, Director de la Revista.

Revistas



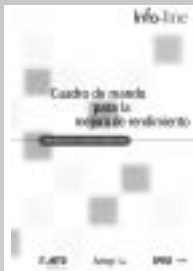
SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)

Marzo 2004
 El tiempo no perdona

Abril 2004
 Tendencias de la formación:
 primeras pistas.

Cómo evaluar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Mayo 2004
 Formación (adecuada) en el puesto de trabajo.
 Hagamos que los jefes de nuestros participantes dejen de ser los sufridores de la formación.



INFO-LINE (EPISE)

Recogida de datos para la evaluación
 Cuadro de mando para la mejora del rendimiento
 El Departamento de formación unipersonal.



GEIS NEWS

Número 57
 La banca del siglo XXI

Número 58
 El outplacement y su implantación.

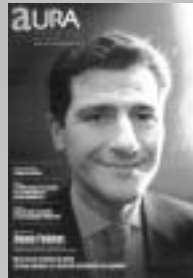
Número 59

Utilización del e-learning: e-learning revisited.



REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES.

Volumen 19, nº 3, 2003.
 El análisis de necesidades formativas en organizaciones a través del paradigma de la Ciencia Pragmática, por Antonio Soto Berenguel.



AURA CONOCIMIENTO (CADMO)

Entrevista a Antonio Peñalver, Director de Formación y Desarrollo del Grupo Santander.



APREDE rh

La valoración de costes del e-learning por Germán Ruiperez.



BANCA Y FINANZAS

Diciembre 2003-Enero 2004
 Las finanzas públicas en 2004 por Rafael Morales-Arce, Catedrático de Economía Financiera y ex Director de Formación del B.B. y Julio González, Profesor de la UNED.

Febrero-Marzo 2004

Soluciones tecnológicas para la prevención del blanqueo de capitales en las entidades financieras.



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Enero 2004
 Las cinco mentes del directivo por Sonatham Gosling y Henry Mintzbergí

Febrero 2004

Cómo desarrollar sus propios líderes por Say A. Congar y Robert M. Fulmer

Marzo 2004
 La disponibilidad estratégica de los activos intangibles por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Libros



COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Por Javier Quintanilla, Carlos Sanchez-Runde y Pablo Cardona.

Editorial Pearson Prentice Hall/FUNDIPE

127 páginas

Es una gran satisfacción traer a nuestra Revista el trabajo de un buen amigo. Dada la condición de los autores, Profesores del IESE, para unos la amistad será con Javier, como es mi caso; para otros con Carlos; para otros con Pablo.

He tenido la suerte de compartir con Javier algunas horas de trabajo como modesto miembro del Consejo de Redacción de la Revista AEDIPE, escuchar sus comentarios a las colaboraciones que nos llegaban que se caracterizaban por exigir rigor y altura profesional. Aprovecho la oportunidad para agradecerle públicamente sus consejos y orientaciones cuantas veces he acudido en su ayuda, que han sido muchas, y espero me perdone que le siga incordiando.

El rigor y la profesionalidad que Javier exigía a los colaboradores de la Revista, se reflejan en este libro que no tengo el menor reparo en recomendar vívamente su lectura.

En su Introducción van directamente al tema: "Llevamos mucho tiempo repitiéndonos que la clave para el buen funcionamiento de las empresas son las personas. Sin embargo, algunas declaraciones de la alta dirección del tipo "las personas son nuestro mayor activo" encuentran frecuentemente la incredulidad, muchas veces rayando en el cinismo, de los empleados a quienes se dirigen tales declaraciones". Y se preguntan los autores: ¿Por qué este desfase tan extendido entre lo que se predica y lo que se practica?, ¿Por qué es tan pequeño el avance incluso en plano internacional?. A esto responde el libro.

Tras detallar las claves de la complejidad en la dirección de personas (ambigüedad de conceptos; dependencia de diferentes circunstancias tales como el entorno el sector, tipo de organización; dinámicas de reversibilidad o irreversibilidad, por ejemplo de los famosos derechos adquiridos; interacciones de procesos y resultados; y finalmente la necesidad de gestionar fenómenos de aparente contradicción), sientan la afirmación "la función de dirección de personas es responsabilidad primaria y directa de los mandos naturales del empleado", siendo misión de la Dirección de RR.HH. ayudar a los mandos a ejercer su función de desarrollo y control de los trabajadores a su cargo, lo cual no quiere decir que se convierte en mediador entre mandos y empleados. Llegados a este punto, señalan los requisitos mínimos para el buen funcionamiento de un departamento de personal.

Dado que nuestro interés se focaliza en el desarrollo, paso a destacar el capítulo que los autores llaman "los grandes retos del futuro" y en él aquel párrafo que dice: "Los cambios en las expectativas de las personas exigen que desarrollen lo que podríamos denominar habilidad para la "dirección del autodesarrollo" como responsabilidad fundamentalmente personal; capacidad para el aprendizaje y mejora en el conjunto de competencias que la persona necesita para obtener un desarrollo equilibrado ; y capacidad para ayudar a otros en su desarrollo profesional y competencial".

En el Capítulo 3 bajo el epígrafe Competencias de la Dirección de Personas, empiezan por definir las competencias como "aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que ha de tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto concreto".

Dedican un subcapítulo al desarrollo de las competencias considerando fundamental : 1.las experiencias a través de las cuales se desarrollen las competencias y 2. el feedback que vaya recibiendo el profesional.

Seguidamente reproduzco un muy expresivo cuadro que sintetiza muy bien las habilidades y conocimientos de la función de RR.HH.

Libros

I. Personales	II. Organizativas	III. De gestión	IV. Funcionales
I.1. Comunicación	II.1. Conocimiento del entorno	III.1. Gestión de sí mismo	IV.1. Planificación y contratación de RRHH
I.2. Toma de decisiones y resolución de problemas	II.2. Conocimiento del sector/industria	III.2. Gestión de las personas	IV.2. Gestión y desarrollo del desempeño
I.3. Espíritu empresarial	II.3. Conocimiento de la organización	III.3. Gestión de los recursos	IV.3. Relaciones laborales y con los empleados
I.4. Credibilidad y profesionalidad	II.4. Evaluación del impacto	III.4. Gestión de operaciones incluida la subcontratación	IV.4. Compensación y beneficios
I.5. Liderazgo	II.5. El departamento de RRHH como una parte de la organización	III.5. Gestión de la información	IV.5. Salud, seguridad y bienestar
I.6. Gestión de las relaciones		III.6. Gestión del cambio	IV.6. Gestión de sistemas y de información
I.7. Adaptabilidad			IV.7. Diseño y desarrollo organizativo

Fuente: Brewster, 2000: página 68.

Y con ello entramos en el Capítulo que trata del tema que ha constituido y sigue constituyendo preocupación de todos nosotros: **¿Qué espera la Alta Dirección de la función de RR.HH. incluido, naturalmente, el Departamento de Formación?**

Destaco de manera especial el siguiente párrafo a propósito del comentario que hacen los autores del sistema de certificaciones profesionales del Reino Unido: Hay un acuerdo general sobre que el rol de socio estratégico representa un modelo al que los profesionales

del CIPD deben aspirar, siendo sus competencias las siguientes: pensamiento estratégico; comprensión del negocio; orientación al cliente interno; competencia profesional; comunicación, persuasión y habilidades interpersonales; dirección de personas y liderazgo; aprendizaje continuo; pensamiento analítico e intuitivo/creativo; proactividad y logro de resultados que añadan valor.

Y dada la importancia de contar con este rol, reproduzco otro cuadro en el que se recogen las competencias a él referidas

Competencias del director de RR.HH. en su rol de "socio estratégico"

Dentro de este capítulo quiero destacar la parte en la que los autores desarrollan el muy interesante tema del Director de RR.HH. como valedor de la cultura, los valores y la misión, ya que entiendo podemos contribuir, como Responsables de Formación, de manera decisiva en tanto que se espera de él que sea capaz de transmitir y comunicar esa cultura a todos los niveles de la organización. Ser valedor de la cultura - dicen- implica formar y educar a la organización, siendo, a su vez, también, formador de formadores.

Comunes a los directores de línea		Específicas como director de RRHH	
Directivas	Personales	Directivas	Personales
Conocimiento del entorno	Capacidad de análisis y toma de decisiones en la incertidumbre	Conocimiento <i>interfuncional</i> de la organización	Impulsor exigente de los otros directivos en su responsabilidad genérica de RRHH.
Conocimiento profundo de la organización	Proactividad y Creatividad	"Consultor" en el funcionamiento del equipo directivo	
Competencias directivo-gerenciales	Persuasión y Capacidad de Influencia	Competencias para dirigir su propio departamento	Sensibilidad hacia las personas
Dominio de las herramientas de gestión		Empleo adecuado de las técnicas de planificación y gestión en su departamento	

Fuente: Elaboración propia, basado en Brewster (2000)

Una de las principales armas que tiene el Departamento de Personal para controlar la cultura - dicen - es la selección, pero en el resto es la línea la llamada a transmitir la cultura de tal forma que RR.HH. debe dotar de las herramientas y el apoyo necesario a los mandos para que cumplan su cometido, evitando que se generen pequeños reinos de taifas.

Libros

Otra faceta en la que podemos colaborar es en la adquisición y desarrollo de una competencia muy exigida por la Alta dirección: la capacidad de comunicación entendida - según los autores - no como transmisión de información sino como actitud y habilidad que permite inculcar unos modos concretos de operar.

Al relacionar comunicación con cultura - afirman - se está hablando mas bien de algo cercano a la formación y desarrollo profesional. El reto es que los comportamientos de las personas reflejen determinados valores o, dicho de otro modo, que los valores de la empresa se plasmen en los comportamientos.

Terminamos la reseña reiterando nuestra recomendación de leer muy detenidamente el libro y recogiendo un cuadro final en el que se recoge el perfil competencial del Director de RR.HH visto desde la Alta Dirección y del que podemos deducir aquellas competencias que tanto hemos estado deseando conocer a través de los directivos que han pasado por nuestras reuniones y Jornadas.

	COMPETENCIAS		
	Directivas	Personales	Funcionales
Papel Socio Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del entorno y sector 2. Conocimiento del negocio 3. Conocimiento <i>interfuncional</i> de la organización 4. Dominio de las herramientas de gestión y técnicas de planificación 5. Consultor del equipo directivo 6. Capacidad de dirección del Departamento de RRHH como parte de la línea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y toma de decisiones en la incertidumbre 2. Liderazgo: Proactividad y creatividad 3. Exigencia, persuasión y negociación con la línea 4. Sensibilidad hacia las personas 	
Papel de Valedor de la Cultura		<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Capacidad de comunicación 3. Capacidad de negociación 4. Sensibilidad humana 5. Legitimidad y credibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación para la <i>aculturación</i> 2. Selección 3. Formación 4. Desarrollo de carreras 5. Gestión de la diversidad
Papel de Socio Técnico Especialista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento de las prácticas con la estrategia 2. Dirección de la transferencia a la línea 3. Diseño, implementación y control de los sistemas 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de Compensación 2. Gestión del desempeño y desarrollo profesional 3. Atracción y retención del talento 4. Gestión de la diversidad 5. Dirección proactiva de las RRLL

Fuente: Elaboración propia basado en Brewster (2000)

Paco Segrelles

Libros



MENTORING

Estrategia de Desarrollo de Recursos Humanos
 Mª Rosa Soler
 Editorial: Gestión 2000 con el patrocinio de EPISE

El interés del libro empieza en el mismo Prólogo donde Mercé Sala, la que fue Presidenta de RENFE y hoy Catedrática de la Universidad catalana, dice: "El tema es muy atractivo y sugerente para aquellos que quieran reflexionar y percatarse de que dirigir no es únicamente perseguir el triunfo y alcanzar objetivos, sino también aprender, enseñar y enseñar a aprender a las personas y equipos que comparten su vida de trabajo con nosotros, sobre todo los más jóvenes".

Y más adelante afirma: "Formar en la empresa nos sólo es organizar cursos sino sobre todo entender el significado de la formación en la acción, en el propio puesto de trabajo, tal como la autora nos lo explica clara y ampliamente al referirse al coaching". Formar - concluye - es dar más conocimientos y desarrollar habilidades.

La obra estudia el mentoring, lo distingue del coaching con claridad, y analiza todos y cada uno de los elementos que lo integran, desde las organizaciones susceptibles de aplicar y desarrollar el mentoring y las situaciones que lo requieren, a los factores de riesgo a la hora de implantar un programa, pasando por las figuras implicadas en el proceso, habilidades interpersonales necesarias y el proceso a seguir para su implantación. Se completa el libro con una muy interesante bibliografía y una serie de "sitios web" donde acudir.

Dado que estamos en vísperas de las IX Jornadas de Estudio que girarán en torno a la formación en el puesto y el coaching/mentoring como técnicas complementarias, creo debo empezar por destacar cómo define la autora uno y otro.

Dice del mentoring después de calificarlo como de estrategia, que es "un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimiento".

Mientras que para ella el coaching es "un proceso formativo - liderado por un superior inmediato que actúa como coach - que pretende mejorar el rendimiento de un individuo en su puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de ambos".

Solamente con la lectura de estas definiciones deduje que el libro prometía ser claro, metódico, producto de una mente bien sistematizada y que permitía proyectarlo a la realidad de nuestro quehacer diario. Y al acabar el libro, creo no haberme equivocado.

En menos de 20 páginas dentro del Capítulo 1 nos describe el coaching y sus diferencias con el mentoring, de tal manera que difícilmente se olvida. En el Capítulo 2 confiesa que su libro "se basa en el análisis del mentoring formal (frente al situacional e informal), fundamentado en un programa estructurado como estrategia formativa en el puesto de trabajo, y en demostrar los beneficios de desarrollar una acción formativa de este tipo en nuestras organizaciones".

Y amplía la definición anterior diciendo que a menudo el mentoring "es un proceso en el que el mentor y el tutelado trabajan juntos para descubrir y desarrollar habilidades latentes en el tutelado para aportarle conocimientos o habilidades necesarias para solventar las necesidades u oportunidades que se originen".

Con acierto condiciona la aplicación del mentoring a que las organizaciones tengan como objetivos cuidar de manera especial el capital humano y su desarrollo, con inquietud por detectar colaboradores con potencial, y por formar a los directivos del futuro. Y cuenten con una cultura que estimule las iniciativas, la creatividad, el trabajo en equipo. Con el soporte indispensable de la Dirección y donde la comunicación circule de forma clara y fluida.

A continuación nos dice en qué situaciones es aplicable, y al hablar de los beneficios afirma que el coste de

Libros

la formación y el desarrollo puede reducirse porque las personas aprenden en el propio puesto de trabajo. Y concluye el capítulo con las barreras que pueden surgir en un proceso de mentoring: no recibir apoyo suficiente de los niveles ejecutivos, escasez de medios, la reacción del entorno laboral, la falta de flexibilidad en la estructura, falta de apoyo y guía por parte del mentor, etc.

En el Capítulo 3 aborda "Las figuras implicadas en un proceso de mentoring": el mentor, el tutelado y el coordinador. Para no hacer muy larga la reseña, nos fijaremos especialmente en el rol del coordinador que nos parece es el que está más cerca de lo que puede hacer más genéricamente un Responsable de Formación.

De él dice la autora: "El coordinador debe ser una persona con experiencia en recursos humanos, con grandes habilidades interpersonales y, sobre todo con un alto conocimiento de los planes del negocio y de las diferentes estrategias del negocio existentes en la organización. Mucho más importante es que el coordinador tenga el respeto y la cooperación de todas las personas que trabajan en la organización, inclusive de la alta dirección".

Y añade: "El coordinador es un recurso al alcance de los tutelados, y mentores para todos aquellos problemas, cuestiones, dudas e incertidumbres que puedan surgir antes, durante y después de participar en un programa de mentoring".

Bajo el epígrafe de Rol del coordinador, describe sus funciones y responsabilidades, criterios de selección, formación que requiere, beneficios para el coordinador y barreras interpuestas por el coordinador.

El Capítulo 4 lo dedica a cómo formar las parejas de mentores y tutelados que para algunos autores es un momento crítico. El 5 a la relación interpersonal que es clave para el éxito de programa, detallando los factores clave para construir una relación eficaz: respeto mutuo, confianza, consenso, honestidad, franqueza, satisfacción mutua.

El Capítulo 6 se refiere a las habilidades interpersonales necesarias para el mentor y el tutelado: Escucha activa, la formulación de preguntas, el feedback, la asertividad.

En el Capítulo 7 describe el funcionamiento de un programa donde distingue cuatro fases: inicio, desarrollo, separación y redefinición. Y se cierra el libro con el Capítulo 8, enunciado los factores de éxito y de riesgo a la hora de implantar un programa en una organización, con unos jugosos consejos a las organizaciones que han decidido o vayan a considerar la puesta en marcha de un programa de estas características. No puedo resistirme a, por lo menos, enunciarlos:

- 1.- Utilizarlo como estrategia de desarrollo de personas con potencial.
- 2.- Aplicar para retener y captar talento.
- 3.- Apoyar activamente el proyecto desde la dirección.
- 4.- Desarrollar un plan de comunicación interna
- 5.- Invertir tiempo y recursos en su planificación.
- 6.- Establecer la figura del coordinador y responsable del programa de mentoring
- 7.- Implantación en grupos piloto.
- 8.- Formar al mentor y al tutelado.
- 9.- Centrar la atención y el cuidado en la selección/emparejamiento.

■ F.S.C.

Libros



CALIDAD Y FORMACION: BINOMIO INSEPARABLE

Edita: Instituto Nacional de Empleo

Recensión realizada por Pedro Otero, Jefe de Formación de Banco Pastor.
 26 de marzo de 2004

Tal como dice la Directora General del INEM, en la presentación de este libro, en él "se incluyen una serie de reflexiones, recomendaciones y conclusiones de un selecto y nutrido número de personas de reconocido prestigio que, en representación de sus respectivas instituciones y organismos nos adentra en un terreno, el de la calidad, de candente actualidad.... El libro es el resultado de uno de los primeros trabajos técnicos, que desde el proyecto comunitario Training of Trainers network (Red Ttnet), se realiza en España a través del INEM".

El libro trata de la calidad y la importancia de su inevitable aplicación a los procesos formativos, a la Formación. Sin calidad difícilmente podremos formar bien; esto es, la calidad está implícita en la Formación.

Diversas experiencia, diversos enfoques, son la aportación de los autores, por ello, este libro ha de contemplarse como un libro técnico, de interés selectivo o variable según el lector, como una referencia puntual ante una situación concreta que se nos presenta, o por mero conocimiento.

La descripción de los principales capítulos puede acercarnos a su contenido y a sus matices:

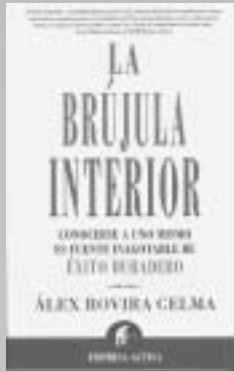
1. Las organizaciones como generadoras de conocimiento: 1) La Sociedad del conocimiento como nuevo escenario organizacional, 2) Repercusiones de la Sociedad del conocimiento en las organizaciones de Formación, 3) El continuum cultural y curricular de las organizaciones de Formación en las Sociedades del conocimiento.
2. El concepto de calidad y su evolución: 1) Evolución histórica del concepto de calidad, 2) Nuestro concepto de calidad.
3. Normas y modelos de gestión de calidad: 1) Guía de aplicación de la norma ISO 9001:2000 en Centros de Formación Ocupacional, 2) El modelo EFQM aplicado a los Centros de Formación Ocupacional, 3) El Modelo Q*FOR para la evaluación e la calidad en la Formación, 4) EQUIS. Sistema europeo de reconocimiento y mejora de la calidad en las Escuelas de Negocio, 5) El Modelo de Escenarios Organizacionales (VERO), 6) Calidad Total y Formación Continua. Razones para una posición crítica.
4. Experiencias de Calidad en entornos de Formación. Se presentan ocho experiencias de calidad tanto de Centros Públicos como de Entidades Privadas.
5. Síntesis de los Talleres realizados en el Seminario de Calidad en la Formación. Red Ttnet-España 2002: 1) Los Formadores y los procesos de Formación, 2) Los Directivos y los procesos de Gestión, 3) Las TICs y las Plataformas digitales y los procesos de Gestión y Formación, 4) Variables socioeconómicas e impacto. Criterios de evaluación de la Calidad en el impacto de la Formación.
6. Tendencias actuales y futuras de la calidad en la Formación. La calidad: Viaje a la mejora.

Cada capítulo es un núcleo de interés en si mismo, por ello, entiendo que aquí, su mera cita nos puede aportar una idea precisa de su contenido, para que el lector seleccione el todo o aquellos apartados de su interés preferente en este apasionante motivo de la Formación que nos ocupa.

Permítaseme, por último, una cita del propio libro atribuida a Aristóteles: "Somos lo que hacemos día a día, de modo que la Excelencia no es un acto sino un hábito".

■ Pedro Otero

Libros



EXTRACTO DE: LA BRÚJULA INTERIOR

Con motivo de la Navidad, Paco Segrelles nos mando de regalo para la reflexión, La Brújula Interior, de Álex Rovira, colaborador de ESADE. Son de esas colecciones de libros que están saliendo últimamente y que les podemos denominar "nuevos libros empresariales ". Ahora Paco me pide que haga un comentario, ...que al final no te puedes negar.

En Expansión&Empleo de 11 y 12 de octubre 2003 hacía una referencia del libro y entresaco algunas líneas: "La Brújula Interior invita, a través de la lectura de 25 cartas que un empleado escribe a su jefe, a conocerse a sí mismo y a encontrar el rumbo que dé sentido a su vida". Rovira advierte que "hay excelentes profesionales que pagan un precio excesivamente alto por su salario. Pagan un precio en estrés, esfuerzo, renuncia a la vida familiar, renuncia al tiempo libre y renuncia al cuidado físico y emocional de sí mismos".

Al poco tiempo recibo, por el correo electrónico, una invitación para la presentación, en Madrid, de otro de este tipo de libros: La Buena Suerte, del que es coautor, también, Rovira. Dicha presentación se anuló por coincidir con los tristes acontecimiento del 11M. En las páginas salmón del domingo 14 de marzo, hacen una reseña de La Buena Suerte, destacando: la suerte es cuestión de esfuerzo. Dichos autores participaran con este libro en la convención de directivos: Expo Management, que se celebra en mayo, en Madrid.

Una conclusión que saco es el buen marketing que está haciendo Rovira, y dentro de este contexto entresaco algunas líneas que me han gustado de La Brújula Interior a nivel personal y profesional. Hay referencias que el autor reconoce que son una recopilación de libros, cuentos, películas..., y por tanto son conocidas y utilizadas en cursos, manuales...desbrozando y adaptando algunos párrafos selecciono 17:

- 1.-: "Cada segundo que vivimos es un momento nuevo y único del universo, un momento que jamás volverá...
 ¿Y qué es lo que enseñamos a nuestros hijos?
 Pues le enseñamos que dos y dos son cuatro
 Que París es la capital de Francia.
 ¿Cuándo les enseñaremos, además, lo que son?
 A cada uno de ellos deberíamos decirle:
 ¿Sabes lo que eres? Eres una maravilla.
 Eres único. Nunca antes ha habido ningún otro niño como tú... Pau Casals".
- 2.-: "El hecho de que una opinión la comparta mucha gente no es prueba concluyente de que no sea completamente absurda. Bertrand Russell".
- 3.-: Hay profesionales que su realidad es triste, o ¿hacen de su realidad una tristeza?, "hoy percibo a mi alrededor que millones de personas van cada día a trabajar con tristeza y resignación sin otra esperanza que acertar en la lotería y llegar por un atajo a su utópica felicidad.
 Son muchos los que trabajan en temas que no les realizan, que andan estresadísimos, que se sienten mercenarios de una hipoteca, status profesional, del coche de empresa o similar".
- 4.-: La mayoría de éstos profesionales son inteligentes, muy trabajadores, y grandes gestores de recursos, pero tienen dificultades para gestionar su recurso más valioso: su propia vida.
 Su trabajo se convierte en una jaula de oro. Porque hay muchísimos profesionales que pagan un precio excesivamente alto por su salario".
- 5.-: El autor hace mención a un graffiti, en Nueva York " La mente es como un paracaídas: no sirve de nada si no se abre", la adaptación de esta frase la vi en una de las salas de Barclays University (la universidad corporativa), en Birmingham, pero el inicio era "En Formación, la mente es como..."

Libros

6. -:"Hay personas que no han encontrado sentido a sus vidas, por eso corren constantemente buscándolo. Piensan en el próximo coche, en la próxima casa, en el próximo trabajo, en el siguiente viaje, sin sacarle el jugo a lo que tiene, al hoy y siempre pensando que la felicidad se conjuga con el mañana, viviendo en la urgencia para llenar un vacío personal, esperando la gran oportunidad que le hará feliz, sin aprovechar los pequeños detalles de todos los días".
- 8.-:" El primer instrumento para el diagnóstico va a ser la autoescucha. Las mejoras ideas aparecen de repente, sin previo aviso. Son burbujas que salen de dentro, de aquello que sigue siendo plenamente genuino y no condicionado en nosotros, anotémoslas".
- 11.-:"Como me dijo un amigo: Sé lo mejor de lo que eres y no aparentes ser más de lo que puedas ser".
- 12.-:"Sólo progresa en este mundo quien se levanta y busca las circunstancias, y las crea si no las encuentra (George Bernard Shaw)
- Algunas personas no saben ver sus oportunidades y, por el contrario, ven constantemente terribles amenazas, es una manera de percepción, de interpretación de la realidad que a cada uno le rodea. La vida no amenaza, la vida ocurre. Los hechos son neutros y cada cual les pone el color que quiere. Vivir las circunstancias como amenazas o como oportunidades es una elección. Lo que vemos como aglomeración en un tren se vuelve en ambiente, en una discoteca.
- Para quitar la sábana y las cadenas a las amenazas fantasmas sólo tenemos que cambiar nuestro chip, nuestra actitud, nuestra manera de ver el mundo. Empezar a sustituir el: si no lo veo no lo creo, por el de: si no lo creo seguro que no lo veré.
- Las oportunidades no son sólo fruto del azar, sino que pueden crearse".
- 13.-: "Cuando un niño llega al mundo, sus posibilidades de realización y de logro tienen un techo infinitamente mayor que cuando ya han pasado sólo cuatro años de la vida. Cuando cumple 4 años, ya ha oído una media de 50.000 veces la palabra NO. Nacemos con un gran potencial pero vamos adecuándonos a la realidad de cada cual".
- 14.-:"Recuerda que hay una cosa que ni siquiera Dios puede hacer: gustar a todo el mundo".
- 15.-:"Lamentablemente y a menudo los hijos son utilizados como la excusa ideal para frenar o retrasar un cambio en la vida. Se compra tantas cosas que...tiene que vender su alma para pagarlas.
- Dotar de sentido a la vida supone ante todo tener la capacidad de darte cuenta de lo que ocurre y de dar un significado a eso que ocurre. El jefe de la vida es cada uno, que la dirección la marcamos cada uno. El riesgo de la vida es vivir creyéndonos gallinas cuando de verdad somos águilas que no nos atrevemos a volar".
- 16.-:"Edison realizó más de 1.000 intentos antes de lograr la primera bombilla eléctrica. Cuando le preguntaban como era posible seguir perseverando, decía: no he fracasado ni una sola vez, conozco mil maneras de cómo no hacer una bombilla.
- Detrás de cada genio hay una creatividad que suele proceder de la perseverancia, paciencia y especialización que pocas personas alcanzan Picasso decía: No sé en qué momento llegan la inspiración y la creatividad. Lo que sé es que hago todo lo posible para que cuando lleguen, me encuentren trabajando".
- 17.-:"De Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, de Covey, Stephen:... y puedo cambiar, puedo vivir a partir de mi imaginación y no de mi memoria. Puedo relacionarme con mi potencial ilimitado en lugar de hacerlo con mi pasado limitador. Puedo convertirme en mi propio creador".
- Seguro que cada uno de nosotros que hayamos leído este libro habrá resaltado distintas partes del mismo, esta es mi aportación con alguna adaptación para ajustarlo lo más posible al mundo empresarial.

■ *Manuel Haro*

Libros



CÓMO APLICAR EL APRENDIZAJE AL PUESTO DE TRABAJO.

Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones de formación.

Por Mary L. Broad y John W. Newstrom.

Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

En el número 13 del entonces BO-

LETÍN GREF publicamos una extensa reseña que podéis consultar entrando en la página web y buscando este número del Boletín.

Por razones obvias, es el tema de las Jornadas, hemos pensado reproducir alguno de los aspectos de este libro.

Comenzamos con una reflexión dura pero probablemente real:

Sus autores se muestran muy preocupados, preocupación que compartimos, de un lado por un dato muy significativo: nos dicen en el Prólogo que más del 80% de los empleados no aplican la mayoría de los conocimientos y las destrezas adquiridas en la formación, al puesto de trabajo. Y de otro, por un hecho que recogen de otro autor: "apenas un 10% de los gastos de formación se convertía en cambios observables en los comportamientos de trabajo".

Seguimos con un consejo que hemos comentado muchas veces: establecer lo que los autores llaman "Coalición para la transferencia" entre directivos, formadores y participantes, que centre su atención en la solución de los problemas de transferencia que existan en la organización.

Y más adelante añaden: "Es fundamental vincular todas las actividades de la Dirección de RR.HH. con la orientación estratégica de la organización. Pero advierten: "Para que sean aceptados los formadores deben conocer a la perfección el léxico o jerga utilizado en la organización y en el sector".

Uno de los muchos aciertos del libro es el ser muy sistemático y descriptivo, detalla con minuciosidad los pasos a seguir, con él delante es difícil equivocarse, el éxito está asegurado. Y todo ello con gran sencillez.

Como ejemplo y por aquello que una buena preparación asegura el 90 % del éxito recogemos lo que los autores establecen como estrategia a seguir con los directivos antes de llevar a cabo la acción de formación:

Empiezan afirmando: "Deben afrontar cada una de las estrategias con la asistencia, cooperación y apoyo de los formadores, y deben dar y demostrar, de antemano, su total apoyo al evento formativo".

Y añaden los siguientes criterios:

1.- Convertir la transferencia del aprendizaje en criterios de

evaluación de mandos.

- 2.- Obtener datos sobre los resultados de rendimiento. Para ello, formadores y supervisores deberán trabajar juntos en la definición de los mecanismos que se utilizarán para medir los comportamientos y rendimientos de los empleados.
- 3.- Involucrar a los supervisores y a los participantes en el proceso de análisis de necesidades.
- 4.- Obtener, por adelantado, orientaciones sobre los programas de formación a los que van a enviar a los subordinados. Estas orientaciones ofrecen a los formadores la oportunidad de "testar" el material y los enfoques utilizados.
- 5.- Involucrar a los participantes en la planificación de los programas. Y nos dan varias fórmulas:
 - a) Invitarles a que suban a bordo
 - b) Incorporar a los supervisores en los Comités asesores de la formación.
 - c) La creación por la Dirección de un Consejo Cultural asesor, con participación de los sindicatos.
- 6.- Informar a los participantes sobre la importancia del curso y sobre la aplicación al trabajo de sus objetivos, contenido y procesos.
- 7.- Revisar el contenido y el material pedagógico que se utilizará en la formación.
- 8.- Estimular las destrezas de entrenamiento. Las organizaciones deben determinar y establecer cuales son las actitudes y habilidades que deben mostrar especialmente los supervisores de primera línea, pues constituyen una de las más poderosas influencias potenciales para la mayoría de los empleados.
- 9.- Dar tiempo para cumplir las tareas previas al curso.
- 10.- Recompensar y mostrar reconocimiento a los participantes que muestren conductas nuevas o sean sensibles al cambio.
- 11.- Seleccionar cuidadosamente a los participantes.
- 12.- Organizar encuentros con participantes de ediciones anteriores.
- 13.- Enviar al programa a más de un miembro de una misma unidad operativa para ir consolidando una masa crítica.
- 14.- Ofrecer un entorno de formación positivo (en el momento oportuno y en el lugar adecuado)
- 15.- Planificar su participación en las sesiones de formación
- 16.- Fomentar la asistencia de los participantes a todas las sesiones
- 17.- Elaborar un contrato jefe/participante por adelantado en el que se especifiquen los compromisos a los que se obliga cada parte con el fin de maximizar los resultados de la formación. (y nos incluyen un formulario).

El Director de Formación: perfil, funciones, formación

Es aconsejable y conveniente el que en nuestro trabajo de Responsables de Formación junto a tareas de acción haya también tareas de investigación, el informe sobre Ratios de Formación es un ejemplo. Pues bien, a continuación publicamos un artículo que es también otro ejemplo de lo que queremos decir.

Su autor, Aurelio Moreno, es un "viejo" amigo del GREF. Doctor en Ciencias de la Educación, estuvo junto a nosotros varios años representando a la ESCA. Actualmente está en la CECA en el Departamento de Informática y es, además, Responsable de la sección española de Formación Profesional del buscador de internet "Open Directory Project". Gracias, Aurelio, por tu recuerdo, pese al tiempo transcurrido, y a tu colaboración. Paco Segrelles.

Con cierta frecuencia, cíclicamente, sacamos a relucir los directores de formación el tema de nuestra identidad. A lo largo de mi vida profesional he asistido como actor y como espectador en varias ocasiones a este tipo de cuestionamientos. Por ello en determinado momento me decidí a profundizar en el tema todo lo que me fuera posible. El resultado fue un trabajo de 500 folios con mucha bibliografía, citas, gráficos... Pero todo este "aparato académico" oscurecía el sentido de mis cavilaciones. Por eso, y para que pueda ser de utilidad a quien se acerque a él he optado por depurarlo y dividirlo en una serie de artículos independientes, que podéis encontrar reunidos en

<http://www.atrrium.paneledcomunicacion.net>

El primero de ellos, "Del "Ateneo Obrero" al "Departamento de Formación", hace un recorrido histórico sobre el nacimiento y la evolución de la formación en el mundo de laboral. Los tiempos cambian, pero las necesidades permanecen. El "capital humano" es hoy un elemento clave para hacer competitivas las empresas. Por eso la iniciativa privada está dispuesta a dedicar cada día mas recursos a la For-

mación Profesional Continua.

En el segundo de los artículos reseñados ("Hacia donde va la formación") se constata cómo los cambios tecnológicos y la necesidad del desarrollo de habilidades sociales obligan a las personas a una constante actualización. La formación continua ha de permitir el desarrollo pleno de cada trabajador contribuyendo así a la consecución de resultados en la empresa.

El Director de Formación es el que se responsabiliza de llevar adelante esta misión. Hace 25 años realizaba una función marginal, siempre imprecisa, demasiado nueva para ser unánimemente reconocida, e incómoda, ya que debía conciliar al mismo tiempo las aspiraciones de los asalariados y las exigencias de la empresa. El "Perfil del Director de Formación" es el título del artículo donde se describen las características sociológicas de los directores de Formación actuales.

La formación conecta el mundo económico con el de la educación. Pero lejos de quedarse en abstracciones los Directores de Formación conciben esta como el conjunto de actividades que tienen como finalidad incrementar la profesionalidad y competencia de los trabajadores mediante la adquisición conocimientos, actitudes y valores comunes

El desarrollo de la profesión de "Director de Formación" se concreta en el ejercicio de cinco funciones: planificar, gestionar, evaluar, relacionarse y asesorar.

El Departamento de Formación ha de partir de la visión integrada y completa de la empresa y ha de conseguir incorporar su propia planificación en la planificación global de la empresa.

Luego, gestionando medios y personas, hay que conseguir que se cumplan los objetivos señalados en la planificación y estar atentos a las disfunciones que se producen para po-

nerles remedio antes de que sea tarde.

Pero el Director de Formación no puede limitarse hoy a estas actividades. Ha de convertirse en un auténtico consultor interno, y ello supone tener capacidad de respuesta a los problemas de la propia empresa, saltar la barrera de la organización de cursos para implicarse de lleno y desde el primer momento en el diagnóstico de los problemas de la organización. Condición previa para poder llevarlo a cabo es estar capacitado para relacionarse interpersonalmente con el resto de los ejecutivos de la empresa.

Los formadores, que dedicamos todo nuestro tiempo a orientar el perfeccionamiento personal y el desarrollo de las carreras profesionales de otras personas, descuidamos a menudo nuestra propia carrera profesional. Para evitar que esto suceda y de acuerdo con las funciones desempeñadas por los directores de formación, en el último artículo de esta serie concreta, a través de un plan detallado para la formación inicial y continua, los contenidos que debe tener un "Plan de formación para Directores de Formación". En él se incluyen las materias propias del planificador ya que es ésta una de sus tareas fundamentales, junto con las del directivo, puesto que formar no es otra cosa que conjugar voluntades para que unidas alcancen objetivos predeterminados. A esto se añaden las materias encaminadas a desarrollar habilidades de relación desde una perspectiva nitidamente humana ya que son las personas "el objeto" sobre el que recaen los éxitos o las frustraciones de la formación.

Con el deseo de que el conjunto de estas reflexiones puedan ayudaros en vuestro propio desarrollo y en el ejercicio de vuestra profesión quedo a vuestra disposición para todo lo que podáis necesitar.

■ Aurelio Moreno



PROGRAMA DE LAS IX JORNADAS DE ESTUDIO

CaixaForum, Barcelona, 17 y 18 de Junio

Lugar: CaixaForum (Avda. Marques de Comillas 6-8)

Día 17 de Junio: Dedicado a la Formación en el puesto de trabajo.

- 9,30.-** Llegada de participantes.
- 10,00.-** Presentación de las Jornadas por Paco Segrelles, Presidente.
- 10,10.-** Conferencia inaugural a cargo del Profesor Carlos Sanchez-Runde del IESE, que versará sobre "Claves en la complejidad de la Dirección de Personas"
- 11,00.-** Café
- 11,30.-** La formación en el puesto de trabajo: algunas soluciones, por Juan Pablo Ventosa y Jordi Tres, Director General y Consultor respectivamente de EPISE.
- 12,15.-** Procedimiento para que el mando sea formador en el puesto.
Integración con las otras vías de transferencia disponibles por Luis Valdivieso, Director General de FORMACION Y CONTROL,
- 13,00.-** Coloquio en torno a ambas ponencias.
- 13,30.-** Comida
- 15,00.-** Panel de experiencias de asociados:
Benito Bernabé de Axa Seguros: Garantizamos lo básico.
Pedro Luengo de BANCAJA: Tutores y Guía de objetivos.
Manuel Haro de BARCLAYS: La formación en el puesto como "mano amiga" de la implantación y optimización de una tecnología avanzada.
Saioa Rodríguez de Banco Guipuzcoano: "Media hora formativa". Una herramienta arraigada en la cultura de la Organización.
Angels Candela de Caixa Penedés: "Aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo"
José Antonio Téllez de la CAM: Apertura de nuevas oficinas.
Miguel Ángel Martín de CITIGROUP: Nuevas incorporaciones
Octavio Arantegui de El Monte: La Oficina de Formación
- 18,00.-** Nuestra asamblea
- 19,30.-** Acto social: Visita a Caixa Forum
- 21,30.-** Cena de las jornadas

Día 18 de Junio: Dedicado al Coaching/Mentoring.

- 9,00.-** Ponencia del compañero Miguel Ángel Alonso Montemayor, de BANESTO.
- 9,45.-** Coloquio
- 10,00.-** Ponencia de la compañera Maria Camino Agra, de CAIXA GALICIA.
- 10,45.-** Coloquio
- 11,00.-** Pausa
- 11,30.-** Rueda de consultoras especializadas en coaching/mentoring.
Marta Williams del Institut of Coaching
Cris Bolivar de Cris Bolivar Consulting
Eduardo Félix de FYCSA
Leah Stock de Babel
Consol Iranzo de Karisma
Felip Santolalla de Montaner Asociados.
- 14,00.-** Clausura oficial de las jornadas por Jaume Lanaspa, Director General Adjunto, Director de RR.HH. de LA CAIXA

INSCRIPCIONES:

Dirigirse a Montserrat Droguet del Banco de Sabadell:
 droguetm@bancsabadell.es
 Tel.937.289.364. Fax. 937.273.475

