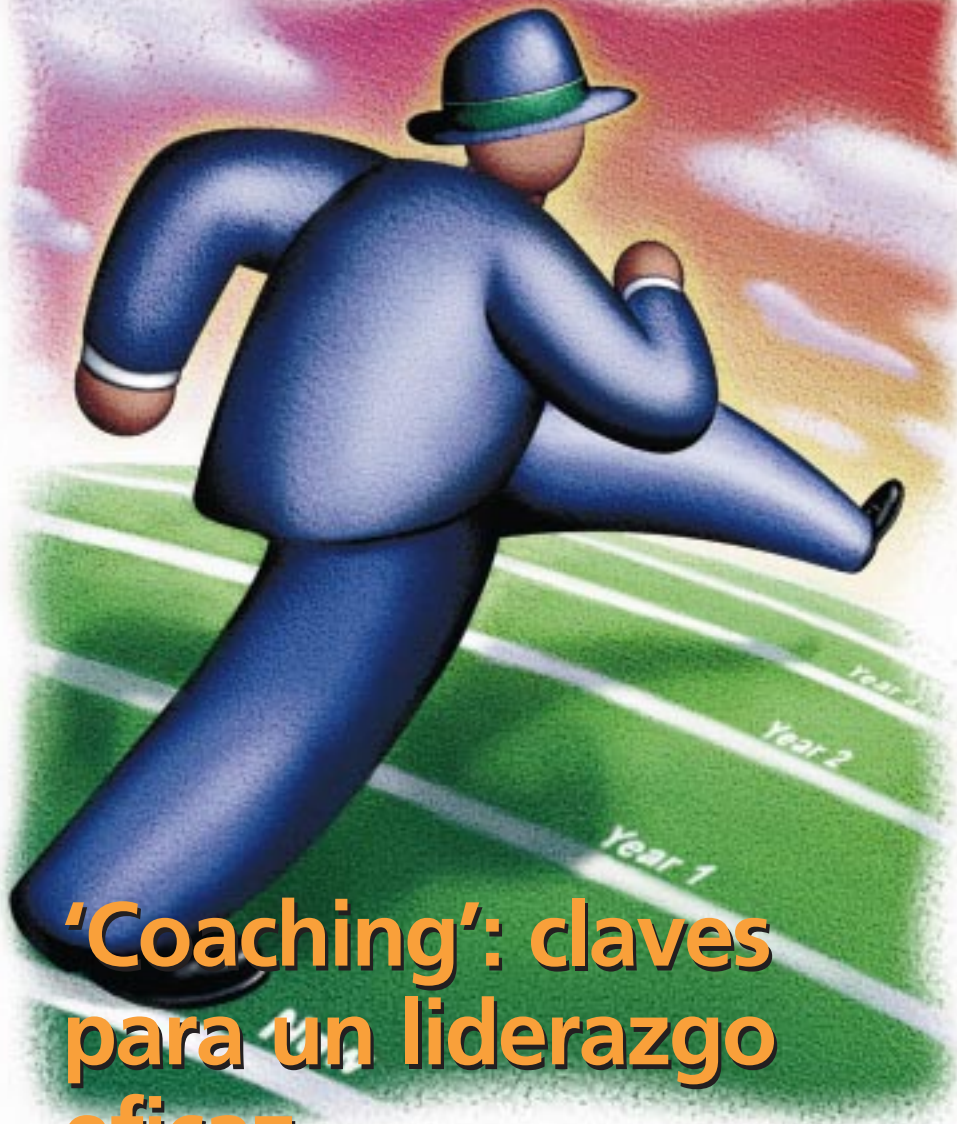


GestionA

CONOCIMIENTO, ORGANIZACIÓN, PROFESIONALES, PERSONAS

www.altagestion.es

N.º 8. Octubre 2003



'Coaching': claves para un liderazgo eficaz

En un entorno tan turbulento como el actual, el liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. El *coaching* es la herramienta que permite convertir a los *managers* de hoy en los líderes del mañana. Los directivos de hoy deben asumir como objetivo estratégico el auto-desarrollo y el aprendizaje.

10

sumario

LAS PERSONAS, EL ACTIVO CLAVE EN LA EMPRESA

Todos los activos de una empresa aportan una rentabilidad medible, y las personas no pueden ser una excepción. Para ello, se han desarrollado metodologías específicas que ayudan a gestionar el capital humano.



2

¿PUEDE ENSEÑARSE EL LIDERAZGO?

Muchas de las suposiciones que existían hasta ahora sobre el liderazgo han perdido validez. Todo el mundo sabe que ser un líder es un "don", pero ¿puede enseñarse el liderazgo?



6

SU ASESOR

El Consejo de Ministros ha aprobado el Proyecto de Ley de Reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

9

EL GOBIERNO APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL EMPLEO

El Plan de Acción para el Empleo 2003 tiene como objetivo lograr el pleno empleo, mejorar la calidad y la productividad, y reforzar la cohesión y la inclusión social.

14

Noticias

El GRUPO ALTA GESTION estrena sede y el servicio SMS de ALTA GESTION alcanza buenos resultados.

15

Editado por GRUPO ALTA GESTION®

[editorial]

Persona y liderazgo: claves empresariales de la nueva era

El liderazgo y la persona son las claves de la nueva era empresarial. Los directivos actuales deben asumir como objetivo estratégico, tanto personal como corporativo, el auto-desarrollo y el aprendizaje. El coaching es la herramienta que permite convertir a los managers de hoy en los líderes del mañana.

Todo el mundo sabe que ser un buen líder es un "don", pero también implica aprendizaje y entrenamiento que le ayude a desarrollar esta habilidad. Las personas, como el resto de los activos de la empresa, también aportan una rentabilidad medible. La dificultad para calcular la contribución del capital humano al éxito de la empresa ha generado metodologías específicas que ayudan a medirla.

Javier Benavente Barrón

Presidente del GRUPO ALTA GESTION

GestionA

Es una publicación del GRUPO ALTA GESTION.
C/ Orense, 4, 3.ª planta
28020 MADRID
Tel.: 902 46 48 50
web: www.altagestion.es
e-mail: marketing@altagestion.es

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio sin autorización escrita del editor.

Depósito legal: BI-1082-02

ISSN: 1579-5500

Las personas, el activo clave en la empresa

Según **Brian Friedman, James Hatch y David M. Walker**, expertos en gestión del capital humano.

Todos los **activos** de una empresa aportan una **rentabilidad** medible, y las personas no pueden ser una excepción. Para ello, se han desarrollado **metodologías** específicas que ayudan a gestionar el **capital humano**.

¿Qué es más fácil conseguir en estos momentos: personas capacitadas para trabajar en una empresa o capital para financiar una iniciativa empresarial? En muchos casos, hay más dinero que personas y, a pesar de ello, éstas siguen siendo consideradas un mero recurso, algo que puede quitarse o ponerse sin consecuencias. "La gente nos necesita [a las empresas] más que nosotros a ella". Así resume Peter Drucker el pensamiento de esas empresas.



La dificultad para calcular la contribución del "capital humano" al éxito de la empresa, más allá de medidas como ingresos por empleado, genera este tipo de conclusiones. Sin embargo, se estudia cada vez más la posibilidad de medir la contribución del capital humano.

Evaluar y reorganizar el capital humano

Todos los activos aportan a la empresa una rentabilidad medible. El capital humano no puede ser menos. Para ayudar a calcular su valor actual y averiguar el que debería tener es conveniente considerar las siguientes fases.

Fase 1: clarificación estratégica

A la hora de emprender un proceso de cambio, la dirección sabe con mayor o menor exactitud cuánto dinero va a invertir, pero sólo tiene una vaga idea de lo que va a requerir de las personas para convertir en realidad el proyecto establecido.

El primer paso, por tanto, es clarificar cómo afecta la estrategia de la empresa a la gestión del capital humano en las áreas clave. Esta acción se realiza mediante entrevistas con la alta dirección, con los propios empleados y con otros agentes interesados.

Fase 2: medición

En la segunda fase se miden sus resultados en términos de coste (¿cuál es el coste por empleado?) y de valor añadido (¿qué beneficios aportan los programas de reclutamiento, compensación, etc. a la empresa?).

Los resultados de las entrevistas y del análisis de los datos internos de la empresa deben mostrar las iniciativas que son coherentes con la estrategia a un coste adecuado y que dan los resultados buscados, y las que no.

En cuanto a los costes, es importante medir los costes más allá de salarios, incentivos y beneficios. Hay que incluir los costes indirectos, como las consecuencias fiscales de los programas y los costes de oportunidad, es decir, el tiempo que no se trabaja porque se asiste a un programa de formación o porque se evalúa o asesora al personal.

Fase 3: diseño

Las dos fases previas proporcionan el armazón teórico sobre el que pueden construirse los nuevos programas destinados a los empleados.

Un comité de seguimiento formado por miembros de la alta dirección formula las recomendaciones de actuación, según la información obtenida en las fases anteriores y los objetivos esenciales que hay que lograr (aumentar los ingresos, aumentar los beneficios, reducir el absentismo, motivar el trabajo en equipo, etc.). No se trata de emprender

Entender el conjunto de **personas** que forman una **empresa** como un **activo** o un capital escaso transforma el modo de **concebir** y **gestionar** el **capital humano**



La **valoración** puede ser formal o informal: lo importante es que se **haga** y que su **resultado** se **tenga** en **cuenta**

una reingeniería, sino de emprender una renovación. Con los objetivos claros, entra en acción el equipo de diseño. Este equipo propone las medidas necesarias para lograr los resultados esperados y evalúa la disposición al cambio.

Sus ideas se presentan al comité de seguimiento y se explican sus beneficios, a poder ser con una perspectiva de rentabilidad de la inversión, como si se tratara de cualquier otro programa de la empresa.

Fase 4: puesta en práctica

La puesta en práctica de los nuevos programas para los empleados es el auténtico talón de Aquiles de todo el proceso de renovación: el 80% de las iniciativas de cambio fracasa a causa de una mala implantación, según la investigación de D. Nadler, de la Universidad de Michigan.

Para evitar el fracaso, hay que contar con una batería de instrumentos listos para entrar en acción, a menudo de manera simultánea. Éstos son los siguientes:

- El líder del proyecto, que lo conoce bien y se responsabiliza de su éxito.
- El programa piloto en el que hay que probar la teoría y refinarla.

prácticas modelo

Las siguientes prácticas sirven como muestra de empresas con sistemas de valoración del capital humano.

- Mobil Oil Corp. contrata para el servicio de atención al cliente personas amables y serviciales, aunque sepan poco de números, para hacer realidad su objetivo de prestar un servicio atento al cliente.
- El *Chicago Tribune* revisó todos sus programas de capital humano (selección, remuneración, medidas, formación, etc.) y concluyó que debía reorientar su cultura. Para centrarse en los resultados y las competencias, seleccionó personas más orientadas a la acción.
- Numerosas empresas, entre ellas IBM, British Petroleum y Stamco, han diseñado programas que conceden más autoridad y capacidad de autogestión a los empleados.
- La cadena de hoteles Hyatt ha elaborado una base de datos de las mejores prácticas a partir de las encuestas a los clientes. Cada mes, un equipo pasa revista a los comentarios de los clientes y elabora una lista con ideas para responder a estos comentarios. La lista se distribuye entre los hoteles de la cadena para beneficio de todos los empleados.

el proceso de evaluación del capital humano

	Fase 1 Clarificar	Fase 2 Medir	Fase 3 Diseñar	Fase 4 Implantar	Fase 5 Supervisar
Selección, retención y jubilación					
Remuneración y resultados					
Desarrollo profesional y formación					
Estructura organizativa					
Facilitadores					



- El programa de formación para que la nueva iniciativa sea comprendida.
- La medida del efecto de la iniciativa en todos los procesos y políticas de empresa.
- La evaluación de las personas para saber si el programa funciona o no.
- La documentación que recoge los pasos dados y los resultados obtenidos.
- La comunicación permanente para transmitir el contenido y el propósito del programa.

Fase 5: supervisión

La última fase consiste en supervisar los efectos de los programas en los fines estratégicos propuestos. Es la única forma de saber con objetividad si los nuevos sistemas informáticos, por ejemplo, ayudan a aumentar las ventas o las dificultan y cómo mejorarlos en tal caso.

La valoración puede ser formal o informal. Lo importante es que se haga y que su resultado se tenga en cuenta. —

¿puede enseñarse el Liderazgo?

Según **Bob Gunn**, socio-director de *Gunn Partners*.

Muchas de las suposiciones que existían hasta ahora sobre el liderazgo han perdido validez. Todo el mundo sabe que ser un líder es un "don", pero ¿puede enseñarse el liderazgo?

A la pregunta de si es posible enseñar el liderazgo, muchas personas responderían con un rotundo "¡No!". Sin embargo, esas mismas personas encontrarían dificultades para explicar por qué esta respuesta negativa parece salir de una forma tan natural.

Es cierto que los mejores líderes ponen en práctica los comportamientos que transmiten, pero ninguno de estos líderes señalará su "entrenamiento" como la principal fuente de esta habilidad. Parece que hay algo más, algo que trasciende a toda formación, a los juegos de simulación y al resto de las iniciativas que se emplean para crear líderes.

El hecho de que el liderazgo pueda enseñarse también implica que existen personas que quieren aprender y que creen que la educación en el liderazgo les puede ayudar a convertirse en futuros líderes.

The Center for Creative Leadership considera que, para descubrir el talento del líder y conseguir desarrollar todo su potencial, antes es necesario que acepte su propio carácter, ego y educación.

Mientras que la "dimensión humana" del liderazgo parece estar fuertemente relacionada con los grandes líderes, para muchos este tipo de

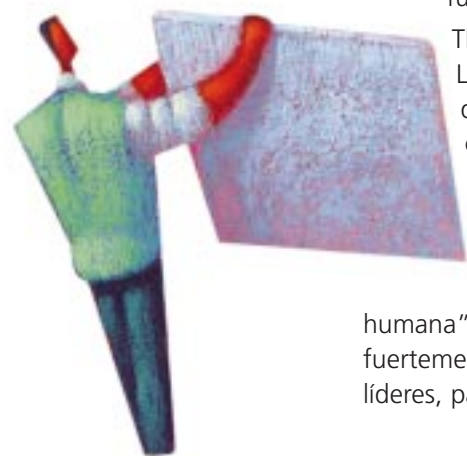
auto-descubrimiento no resulta aplicable a las condiciones de sus trabajos. Además, son pocas las personas que están dispuestas a examinarse a sí mismas de una forma tan exigente como requiere este tipo de programas.

Producir líderes

La idea de que el liderazgo puede enseñarse sugiere que las técnicas de liderazgo pueden transmitirse.

En lo que todo el mundo está de acuerdo es en que los líderes resultan necesarios. De hecho, un gran número de empresas ha desarrollado prácticas de "cambios en la gestión" que intentan establecer un sistema social de liderazgo. En la práctica, estos proyectos resultan pesados, demasiado estructurados y, para muchas personas, desalentadores. Todo el mundo sabe que ser un líder exige tener un "don" inherente y que las mejores experiencias de liderazgo pueden llegar a ser "fáciles" e incluso "divertidas", adjetivos que no suelen caracterizar las actividades que las empresas ponen en marcha con vistas a transmitir el liderazgo.

Lo que estas actividades de liderazgo tienen en común, con independencia de sus suposiciones subyacentes, es que todas tienen por objetivo generar líderes. Los directivos han aprendido que en



todas las crisis siempre hay hombres y mujeres que dan un paso al frente y que proporcionan la inspiración necesaria. Los asesores suelen reconocer a las personas que dan ese paso al frente para liderar las iniciativas de su empresa.

La idea de que el **liderazgo** puede enseñarse sugiere que las **técnicas** de liderazgo pueden **transmitirse** a través de **manuales** y de otro tipo de **ayudas**

Mientras que los resultados individuales han producido casos históricos, ninguno de estos métodos cuenta con los sistemas de medición necesarios para demostrar su eficacia. Ni tan siquiera las escuelas de negocios pueden señalar un punto en común, un principio unificador entre todos ellos.

En caso de que existiera un criterio unificador, ¿cuál sería? Asimismo, ¿qué podría explicar las razones por las que cada uno de los diferentes sistemas asegura el éxito?

Puede que estemos limitando la capacidad inherente de cada individuo para convertirse en un líder. ¿Qué sucedería si cada uno de nosotros poseyera todo lo necesario para dirigir las actividades de otras personas, si cada uno de nosotros contara con los recursos necesarios para guiar a otras personas de una forma eficaz?

Si esta conjetura fuera cierta, las actividades de estos proyectos de desarrollo de líderes no irían más allá de la actuación de acuerdo con esta suposición. Entonces, ¿cómo funcionaría esto en la práctica?

En primer lugar, el “liderazgo” comenzaría a parecerse a otras tantas actividades humanas, como el pensamiento, el descanso, la acción o incluso el ejercicio. Cuando las personas

ejercen como líderes desde su “más profunda inteligencia”, sus acciones y sus decisiones fluyen de una manera natural y sin gran esfuerzo evidente.

En segundo lugar, los líderes podrían verse privados de esa mística que los rodea. La menor dificultad del liderazgo crearía, con toda probabilidad, una opinión del liderazgo como algo que todos podríamos desarrollar. Irónicamente, debido a nuestra infundada creencia de que el liderazgo es un bien escaso, no estaríamos sino confirmando en un mayor grado esa creencia. Otra de las posibles consecuencias es que el sentido común se convertiría en la norma e imperaría la simplicidad.

Compartir responsabilidades

Cuando las personas comparten responsabilidad y autoridad, son capaces de lograr resultados de una forma muy rápida. Una vez que se toman las decisiones, éstas





se ponen rápidamente en marcha debido a que todo el mundo está de acuerdo en lo que hay que hacer. Este estilo de liderazgo también cuenta con un mayor número de recursos, que son las personas. En otras palabras, todas las personas implicadas en una organización comienzan a aplicar sus propias capacidades de liderazgo para cumplir los objetivos deseados. El ímpetu que este tipo de esfuerzos puede llegar a tomar es algo fuera de lo común, sobrepasando en gran medida las expectativas de lo que esas mismas personas creen que pueden conseguir.

Del mismo modo, a medida que los talentos naturales de cada persona, sus conocimientos y su experiencia son valorados en función de la exclusividad y de la creatividad de su contribución, el trabajo de todas esas personas se convierte en una actividad más enriquecedora.

Además, estos talentos son puestos al servicio del conjunto de la empresa. Nadie se guarda nada para sí porque no tendría ningún sentido. Las personas no sólo dirigen su propio trabajo, sino que también armonizan sus actividades con las de los demás y mantienen su atención. Por supuesto, todo esto produce un gran sentimiento de bienestar.

“Ver” con nuestros oídos

Otra característica del liderazgo es que, a medida que las personas se escuchan las unas a las otras y prestan mayor atención

a lo que piensan los demás, la innovación y la creatividad se convierten en procesos naturales. Un aspecto importante del liderazgo es ver con claridad que somos capaces de “ver” mejor con nuestros oídos que con nuestros ojos.

Curiosamente, la capacidad para el liderazgo se manifiesta de forma natural en la velocidad de acción o de toma de decisiones y se mide a través de la evaluación de las personas que demuestran su capacidad de liderazgo, la satisfacción de los empleados, la innovación, la satisfacción de los clientes o, simplemente, unos resultados financieros más consistentes.

Nuestras viejas suposiciones sobre el liderazgo pueden haber sido válidas en tiempos pasados, pero no es probable que puedan servir hoy día: el mundo está cambiando a gran velocidad.

Lo cierto, pensamos, es que todo el mundo dispone de las capacidades necesarias para convertirse en líder, por lo que mantenerlas al día es tan sólo una cuestión de reconocer estas capacidades innatas y actuar de acuerdo con ellas. Por supuesto, es necesario tener fe; no sólo fe en aquellas personas que ocupan cargos de autoridad, sino también fe en todo el mundo. Todos nosotros deberíamos mirar en nuestro interior y ver si somos capaces de responder a la pregunta “¿Somos capaces de ser líderes?”.

Entonces, ¿puede enseñarse el liderazgo? ¡No! El liderazgo no tiene por qué transmitirse, ya que para convertirse en un líder sólo hace falta algo tan simple como mirar en nuestro interior y ver si somos capaces de expresar y desarrollar nuestros dones naturales. —

Todo el mundo dispone de las capacidades necesarias para convertirse en líder, por lo que mantenerlas al día es tan sólo una cuestión de reconocer estas capacidades innatas y actuar de acuerdo con ellas



[su Asesor]

Proyecto de Ley de Reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales

Antonio García, jefe del servicio de prevención de riesgos laborales de ALTA GESTION.

El pasado 18 de julio, el Consejo de Ministros aprobó el Proyecto de Ley de Reforma en materia de prevención de riesgos laborales y su remisión al Parlamento para ser tramitado por el procedimiento de urgencia. La elaboración de dicho Proyecto de Ley pretende incentivar las políticas de gestión en materia preventiva.

Estas modificaciones suponen un incremento de obligaciones y responsabilidades para las empresas y para aquellas entidades o personas que participen directa o indirectamente en la gestión de actividades preventivas.

Llamamos la atención sobre dos aspectos en particular. En primer lugar, se habilitarán funcionarios técnicos especializados en prevención de riesgos laborales que pertenecerán a los órganos de las comunidades autónomas con competencia en seguridad e higiene en el trabajo. Ejercerán labores de asesoramiento y comprobación del cumplimiento de la normativa de prevención. Los informes que emitan tendrán la misma presunción de certeza de la que gozan actualmente las actas e informes de la Inspección de Trabajo y podrán ser utilizados por la Inspección de Trabajo para fundamentar el inicio de expedientes sancionadores. Este tema ha suscitado una cierta controversia, ya que equipara en lo esencial a funcionarios de diferente cualificación.

En segundo lugar, la principal novedad que se plantea con relación a las empresas de trabajo temporal consiste en considerar infracción grave el hecho de que la empresa usuaria consienta el comienzo de la prestación de servicios sin tener constancia documental sobre la información y aptitud de los trabajadores puestos a su disposición.

El cumplimiento de estas obligaciones requiere un inevitable tiempo de gestión, ya que debe realizarse con una antelación suficiente que permita garantizar la acreditación formal de estos extremos. En esta línea se concreta todavía más el grado de coordinación de actividades empresariales que debe existir entre la empresa usuaria y la ETT.

En todo caso, para la vigilancia de la salud de los trabajadores, habrá de seguirse lo dispuesto por el artículo 22, que establece como regla general la voluntariedad en la realización del reconocimiento médico. Éste es un derecho de los trabajadores al que podrán renunciar libremente o prestar su consentimiento expreso.

Esperaremos a la redacción definitiva, cuando supere la tramitación parlamentaria, y a la entrada en vigor para valorar si se alcanzan los propósitos con los que se plantea o si provoca una reacción de rechazo sobre el potencial sancionador que implica. —

“Se considera infracción grave el hecho de que la empresa usuaria consienta la prestación de servicios sin tener constancia documental de la aptitud de los trabajadores”



'COACHING': claves para un Liderazgo eficaz

Según **Marshall Goldsmith**, fundador y director de *Keilty, Goldsmith & Company (KCG)*; **Laurence Lyons**, vicepresidente de *Executive Coaching Network, Inc.*, y co-autor del libro *Creating Tomorrow's Organization*; y **Alyssa Freas**, presidenta y consejera de *Executive Coaching Network, Inc.*

En un entorno tan turbulento, flexible y disperso como el actual, el liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. El *coaching* es la herramienta que permite convertir a los *managers* de hoy en los líderes del mañana.

El liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. Los directivos tienen que asumir como objetivo estratégico tanto personal como corporativo el auto-desarrollo y el aprendizaje. Además, han de hacerlo en un entorno frenético en el que el tiempo es cada vez más escaso y precioso. El *coaching* es lo que permite al directivo aprender "transformativamente" en el trabajo y mejorar éste.

A medida que el liderazgo sustituye a la gestión y el aprendizaje a la educación, el *coaching* emerge como la vertiente accesible de la estrategia. Se trata de un marco

práctico que favorece el desarrollo de una estrategia que ya no está circunscrita a selectos círculos organizativos, sino que se renueva constantemente a medida que la totalidad de la empresa se mueve simultáneamente para adaptarse a objetivos cambiantes. El mejor vehículo para reducir el riesgo de este viaje sin destino fijo es el diálogo del *coaching*.

El *coaching* es un diálogo orientado al logro de objetivos concretos, medibles e inmediatos. Se ha puesto de moda porque es una forma natural de liderazgo basado en el diálogo.

Un enfoque práctico e integral

Para un observador casual, el *coaching* puede parecer una simple conversación. En realidad, este diálogo refleja un concienzudo trabajo de contextualización e interconexión de varios mundos: el de la trayectoria laboral pasada y futura, el de la organización y el negocio, y, por supuesto, el mundo personal, familiar y social del directivo. El *coaching* ayuda a desarrollar capacidades y aumentar la eficacia en alguno o en todos estos ámbitos.

Hacer un buen *coaching* es difícil. El primer reto es involucrar al directivo en un diálogo significativo, por lo que suele ser conveniente elegir juntos el camino. La base de esta influencia es una cierta "química" entre el *coach* y el directivo, sintetizada a base de confianza y credibilidad. Con sus preguntas enfocadas, su escucha activa y su *feedback* sincero, el *coach* mantiene el diálogo basado en la realidad y lo conduce hacia unos terrenos que ambos deben ir aceptando.

Todo el trabajo previo de recolección y análisis de los datos es esencial para estructurar después el diálogo de forma eficaz y avanzar paso a paso por este camino auto-definido.

La implicación de toda la organización convierte el *coaching* en estratégico. Este diálogo culmina con la aceptación conjunta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento a medio y largo plazo en el que el *coach* actúa como memoria y conciencia del sujeto en la búsqueda de resultados tangibles y sostenibles. No es un acto aislado, sino un proceso completo y continuado que desemboca en la transformación permanente del gestor en líder.

Los ocho pasos prácticos del 'coach'

A los líderes les resulta muy difícil promover el cambio de las personas que tienen a su cargo, con frecuencia por no atreverse a proporcionar un *feedback* sincero. Para el *coach*, por el contrario, desde su posición de tercero independiente, la modificación de los comportamientos es una de las herramientas básicas.

El 'coaching' desarrolla una organización capaz de aprender, evolucionar y liderar el futuro

EL LIDERAZGO Y LA ABADÍA DE WESTMINSTER

Las palabras inscritas en la tumba de un obispo anglicano en la abadía de Westminster resumen la esencia del liderazgo:

"Cuando era joven y libre, y mi imaginación no tenía límites, soñaba con cambiar el mundo. Al hacerme mayor y más sabio, descubrí que no se podía y me resigné a cambiar mi país. También resultó imposible. En mis últimos años, intenté desesperado cambiar al menos a mi familia más cercana, pero fue igualmente inútil. Ahora, en mi lecho de muerte, caigo en la cuenta de que, si simplemente hubiera cambiado yo mismo en primer lugar, mi ejemplo habría transformado a mi familia. Con su inspiración y su apoyo, habría podido mejorar mi país y, ¿quién sabe?, tal vez habría cambiado el mundo".

Un proceso de *coaching* exhaustivo comprende ocho pasos:

1. **Identificar las características de liderazgo** que debe reunir el directivo para su éxito en el puesto.
2. **Determinar quién puede proporcionar *feedback* significativo:** compañeros, superiores y subordinados, clientes y proveedores, etc.
3. **Recopilar la información.** A menudo lo mejor es hacerlo por escrito, anónimamente, con un breve informe elaborado por un tercero externo que se entrega directamente al directivo para que él lo vaya compartiendo con el *coach*.
4. **Analizar los resultados** junto con el directivo y clasificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
5. **Elaborar un plan de acción.** Hay que dar consejos concretos, preferentemente en forma de alternativas.
6. **Confrontar al directivo con sus interlocutores,** para que este "equipo de revisión" le transmita propuestas adicionales de mejora de las áreas objetivo.
7. **Desarrollar un proceso continuado de seguimiento.** En el plazo de tres o cuatro meses, se debe realizar una nueva encuesta al equipo de revisión para que indique si ha aumentado la eficacia del directivo en estas áreas.
8. **Revisar los resultados y empezar de nuevo.** Si el directivo se ha tomado en serio el *coaching*, los interlocutores constatarán sin duda mejoras. Repitiendo el proceso trimestralmente se asegura el progreso en las áreas iniciales y se descubren otras nuevas. Los interlocutores del directivo apreciarán el seguimiento y éste se beneficiará de un *feedback* extremadamente específico que le permitirá mejorar su rendimiento.

Los resultados: objetivo del 'coaching'

Desde el punto de vista de la empresa, la justificación de un programa de *coaching* sólo puede ser, en último término, la mejora de los resultados económicos: aumentar los ingresos o reducir los gastos en un determinado plazo. Esto es lo que

El 'coaching' es un liderazgo ejemplar suave y, al mismo tiempo, exigente

ALGUNAS PAUTAS PARA SACAR EL MEJOR PARTIDO AL 'COACHING'

El *coaching* es una relación profesional (no directiva) para mejorar la capacidad de acción y de aprendizaje (no transmitir conocimientos, sino aprender a aprender mediante el *feedback* y la práctica) a través de un proceso programado de observación, interrogación, diálogo y descubrimiento que proporciona tres valores clave: información relevante, opciones informadas y compromiso auténtico.

El *coach* y su interlocutor deben acordar previamente el objetivo principal entre cuatro posibles ámbitos de *coaching*:

- **Coaching de capacidades:** dirigido al proyecto o tarea actual del directivo.
- **Coaching de rendimiento:** centrado en su eficacia en el puesto.
- **Coaching de desarrollo:** orientado a sus responsabilidades o puestos futuros.
- **Coaching estratégico:** centrado en las grandes cuestiones, incluidos los resultados globales del negocio.

logra el *coaching* estratégico de directivos, además de aumentar la ventaja competitiva futura.

Mediante un proceso continuado de aprendizaje, el *coaching* estratégico logra que el directivo desarrolle su capacidad de liderazgo para producir los resultados requeridos por la empresa y le ayuda a introducir en su trabajo cotidiano herramientas de *feedback*, plan de acción, aprendizaje activo y seguimiento centradas en objetivos reales de negocio. La práctica del *coaching* estratégico ha acreditado resultados efectivos en las siguientes áreas de negocio:

- **Fidelidad del cliente:** el *coaching* hace más eficaces a los directivos, capacitándolos y orientándolos para satisfacer mejor al cliente.
- **Desarrollo de líderes futuros:** el éxito a largo plazo dependerá de la capacidad y el compromiso de los empleados.
- **Retención del personal más productivo:** retener a las personas más valiosas es una estrategia competitiva básica en la "guerra por el talento". Al conjugar estratégicamente el desarrollo profesional y personal del directivo con las necesidades de la empresa, el *coaching* maximiza las posibilidades de satisfacción mutua de ambas partes.
- **Gestión del cambio:** el punto de partida del *coaching* es el conocimiento profundo de quién es y dónde quiere ir tanto la organización como el directivo, para potenciar y conjugar los objetivos y capacidades de ambos. Esta capacitación y coordinación de los directivos al servicio del negocio permite a la empresa actuar de forma más consciente, enfocada y coherente, y mejorar así su adaptación a un entorno cambiante.

Captar y desarrollar líderes potenciales es una función crucial de la empresa, y el 'coaching' será la herramienta clave

El líder es un 'coach'

Los mejores líderes logran cosas extraordinarias porque usan el corazón y cuidan a sus colaboradores. Sobre esta base, la relación de *coaching* se concreta en tres elementos:

1. Establecer criterios claros

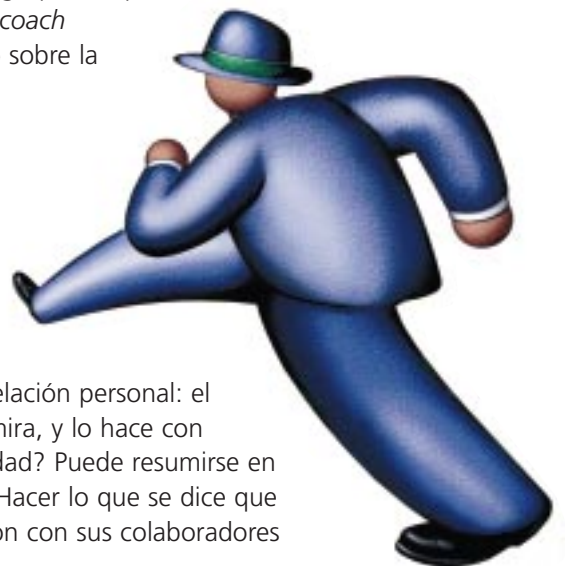
El primer requisito para mover los corazones es establecer criterios claros: objetivos a corto plazo, que permiten medir los progresos, y valores a largo plazo, que determinan el tipo de persona en el que nos convertimos. El *coach* ayuda a aclarar estos criterios, proporciona *feedback* objetivo sobre la situación real del sujeto y lo impulsa con su apoyo personal.

2. Esperar lo mejor de la persona

Las convicciones sobre las capacidades del otro influyen decisivamente en sus logros efectivos, ya que configuran el marco de percepción desde el que construyen su realidad.

3. Predicar con el ejemplo

El factor más importante para la eficacia del *coaching* es la relación personal: el líder encarna cualidades que el destinatario del *coaching* admira, y lo hace con credibilidad. Pero, concretamente, ¿en qué radica la credibilidad? Puede resumirse en una frase que es un auténtico mandamiento del liderazgo: "Hacer lo que se dice que se va a hacer". El líder marca el tono. La calidad de su relación con sus colaboradores es la clave de todo el trabajo. —■



el gobierno aprueba el plan de acción para el empleo

La difusión del *Informe sobre las Perspectivas de Empleo* que ha presentado recientemente la OCDE, así como la convocatoria de los ministros de Trabajo y Asuntos Sociales, ha puesto de manifiesto que las políticas recomendadas buscan más incentivar la ocupación laboral que intensificar las prestaciones por desempleo.



Las recomendaciones de la OCDE y los ministros de Trabajo y Asuntos Sociales tratan de limitar la salida anticipada de los mercados laborales y aunar la calidad de los empleos y la flexibilidad para adaptarse a las exigencias de unas economías interdependientes y en continuo cambio. La pretensión de conseguir tasas de ocupación más altas está en consonancia con la intención de rebajar la preocupación existente sobre el futuro de los sistemas públicos de pensiones en

caso de no acrecentarse los porcentajes de población activa o de no alargar la permanencia en el mercado productivo. Asimismo, casi coincidiendo con la presentación del informe de la OCDE, el Gobierno ha aprobado el Plan de Acción para el Empleo 2003, que tiene como objetivos lograr el pleno empleo, mejorar la calidad y la productividad, y reforzar la cohesión y la inclusión social. Estos objetivos se pretenden alcanzar a través de nueve directrices que se adaptan a los nuevos requerimientos de la actualizada Estrategia Europea del Empleo.

No obstante, el objetivo prioritario sigue siendo ayudar a los desempleados a encontrar empleo, si bien también se incorporan acciones en pos de la adaptabilidad en el mercado de trabajo, el desarrollo del capital humano, el fomento del espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas. Se incorporan, igualmente, actuaciones a favor de la no discriminación de la mujer y de la inclusión de los colectivos más desfavorecidos.

Además, el Plan expone los principales elementos de las políticas que se proponen para el período 2003-2006 y anticipa las cifras presupuestarias. Se acompaña, asimismo, de indicadores procedentes de fuentes nacionales, cuadros financieros de cada directriz y un repertorio de las mejores prácticas y de las actuaciones que deben desarrollar las Administraciones Autonómicas. —

ACTUACIONES

El Plan de Acción para el Empleo se concretará en un conjunto de actuaciones, de las que destacan las siguientes:

- **Ayuda a los desempleados a encontrar empleo**, a lo que contribuirán las medidas de inserción, gestionadas en su gran mayoría por las comunidades autónomas, a las que tendrán acceso 1'5 millones de desempleados.
- **Reforma de las prestaciones de desempleo**, aprobada por la Ley 45/2002, con diversos mecanismos para incentivar el trabajo.
- **Futura Ley de Empleo.**
- **Reforma de la Formación Continua**, para hacerla llegar a los trabajadores de todas las empresas, especialmente las pequeñas y medianas.
- **Desarrollo de la Ley de Formación Profesional**, hasta conseguir una población activa más cualificada.
- **Impulso a los interlocutores sociales y al diálogo social** para que, en uso de su autonomía, alcancen acuerdos que contribuyan a modernizar el mercado de trabajo.
- **Reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales**, tras el acuerdo alcanzado con los interlocutores sociales, para reducir el número de accidentes de trabajo.
- **Medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar**, así como la **inserción de los discapacitados** en el mercado de trabajo.

Nota: para más información sobre este tema pueden consultar las páginas www.oecd.org y www.la-moncloa.es



[Noticias]

El servicio SMS de **ALTA GESTION** agiliza la comunicación con trabajadores y candidatos

Este servicio ha obtenido unos resultados muy positivos y cuenta ya con más de 164.000 candidatos registrados.

Casi un año después de su puesta en marcha, el servicio de mensajes a móviles de **ALTA GESTION** ofrece un balance muy positivo. El sistema SMS ha permitido que los candidatos puedan recibir directamente en su móvil ofertas de trabajo, avisos de recogida y entrega de información relativa a su puesto de trabajo e información específica sobre cualquier novedad que pueda ser relevante para ellos.

También ha ayudado a actualizar los datos de los candidatos, ya que dispone de un sistema de aviso que informa sobre la fecha desde la que no se tienen datos nuevos del candidato.

En la actualidad, **ALTA GESTION** tiene registrados más de 164.000 candidatos y envía una media de 14.500 SMS al mes.

El funcionamiento es muy sencillo. A través del Programa de Gestión de **ALTA GESTION**, todas las oficinas de **ALTA GESTION** acceden a la base de datos, que contiene información de todos los trabajadores y candidatos. A partir de ahí se selecciona a la persona o grupo de personas a las que se quiere enviar el mensaje y, una vez escrito, se envía a todos los seleccionados.

Al final del proceso se muestra al usuario un informe detallado en el que se especifican los mensajes que se han enviado correctamente y, en el caso de que alguna persona no haya podido

recibir el mensaje, se explican los motivos por los que no se ha producido la entrega.

A este servicio se le han ido añadiendo nuevas funciones, como el envío de ofertas de empleo de las empresas más próximas al domicilio del trabajador o mensajes automatizados para felicitar a los trabajadores en fechas señaladas, para dar la bienvenida cuando comienzan a trabajar con **ALTA GESTION** o para informarles sobre el nuevo programa de ventajas para empleados implantado por la empresa.

EL GRUPO ALTA GESTION ESTRENA SEDE CENTRAL

El GRUPO ALTA GESTION traslada sus oficinas a la calle Orense.

El GRUPO ALTA GESTION, compuesto por **ALTA GESTION TRABAJO TEMPORAL**, **EUROCEN**, **EIXEL CRM** y **EUROVENDEX** traslada sus oficinas centrales al número 4 de la madrileña calle Orense.

Este cambio responde al fuerte crecimiento experimentado por las empresas del Grupo, que durante los últimos años han incrementado notablemente tanto sus servicios como su volumen de facturación y forman uno de los principales grupos empresariales del país.

Hasta este momento, la central de **ALTA GESTION** se encontraba situada en la plaza Manuel Gómez Moreno y las centrales de **EUROCEN**, **EIXEL CRM** y **EUROVENDEX**, en la calle Basilica, todas ellas situadas a pocos metros de su ubicación actual.

Con este nuevo emplazamiento, las centrales de las empresas del **GRUPO ALTA GESTION** compartirán una nueva sede, con lo que se fomentarán la interacción y la colaboración entre las compañías que hoy día forman el mayor grupo español de *outsourcing* de procesos de negocio intensivos en personal.

La mejor compañía para su empresa



www.altagestion.es

Teléfono de atención directa a empresas:

902 46 48 50

EUROCEN[®]
LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

**ALTA
GESTION**[®]
TRABAJO TEMPORAL

**ALTA
GESTION**
CLUB
EMPRESARIAL

eXTEL[®]
CRM

EUROVENDEX[®]
FUERZAS COMERCIALES