El coach invisible

Número 21
Especial monográfico
Abril 2017

Boletín Digital de la División Territorial

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

AEDIPE Aragón – La Rioja

PRESENTACION

Sumario

Presentación 2

Noticias breves 3

El coach invisible 5

Autores 34

Jurisprudencia 36

"El fracaso es la oportunidad para comenzar de forma más inteligente".
(John Ford, actor, director y productor cinematográfico estadounidense, 1894-1973)

Saludo del Presidente

Estimados amigos,

***Miguel Egido**, Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Este número del Boletín Digital de nuestra territorial es un monográfico dedicado a la realidad diaria y actualidad del coaching, una herramienta de enorme utilidad para cualquier profesional y, especialmente, dentro del ámbito de los Recursos Humanos.

Se ha hablado mucho sobre coaching, y estoy seguro de que conocéis experiencias relativas a esta dimensión profesional. Sin embargo, a través del acercamiento mutuo que hemos experimentado Aedipe y Aecop, una asociación especializada en coaching, hemos descubierto la posibilidad de que algunos conceptos se hayan ido desvirtuando por medio del desgaste propio del tiempo y el uso, así como de que hayamos perdido de vista las posibilidades que estas técnicas nos ofrecen.

Hemos querido revisar juntos cuál es la realidad del coaching hoy, volviendo a sus raíces y actualizando lo que sabemos sobre el mismo. El objetivo es brindaros, en última instancia, una panorámica actual y renovada de lo que el coaching es ahora, tras la evolución y desarrollo que ha experimentado en los últimos tiempos, así como una vía para entender qué puede aportarnos, en qué puede ayudarnos y cómo podemos obtener el máximo beneficio del trabajo que realizan los profesionales del coaching, que presentan en la actualidad una mayor diversificación y especialización.

Y hemos querido hacerlo de un modo ameno, novedoso y creativo. Lejos del enfoque habitualmente académico en un tema como el que nos ocupa, este boletín se transforma en un monográfico especial, cuyo hilo conductor es la historia de un Director de Recursos Humanos, enfrentado a una realidad que todos reconocemos.

Doy las gracias a Aecop y a los profesionales del coaching que han colaborado aportando su conocimiento y experiencia. Espero que las próximas páginas sean de vuestro interés y que disfrutéis con su lectura.

Recibid un cordial saludo.

NOTICIAS BREVES

Aedipe colabora con MAZ y Solutia

Aedipe, **MAZ** y **Solutia Global Health Solutions** organizaron el pasado 15 de marzo una interesante sesión sobre la gestión del absentismo, al cual acudió una buena afluencia de público interesado en tratar este tema tan relevante. El acto contó con la participación de Sergi Riau, Javier Hernández, Miguel Egido y el Dr. Villalba, que expuso el caso práctico de BSH. Al finalizar las exposiciones, hubo tiempo para el debate con los asistentes y un café networking.

Aedipe en el ABF 2017

Aedipe ha participado de nuevo este año en el **Ayanet Business Forum**. La ponente invitada al evento fue **Amparo Díaz-Llairó**, quien habló sobre cómo conectar empleo y talento en la red.

Aedipe en el Update17 de Zaragoza Activa

AEDIPE ha participado en el **Update17** de **Zaragoza Activa**, una mesa redonda con profesionales de la gestión de Recursos Humanos. Fue un evento abierto al público, en el que se habló de la realidad actual y futura de la Selección.

Humor

El EKCIT coloca a Aedipe en el top 5

AEDIPE ha sido seleccionada por el instituto de **EKCIT** (European Knowledge Center for Information Technology) como una de las top 5 entidades innovadoras en el ámbito de los Recursos Humanos en España. El **EKCIT** destaca la labor realizada por Aedipe, que cuenta con más de 50 años de existencia y jugó un papel fundamental en la época de la transición española y convirtiéndose hoy, con unos 3.500 profesionales de todo el territorio nacional, en una de las principales asociaciones del país.

Consultores en Recursos Humanos

"lo importante son las personas"

SELECCIÓN, HEADHUNTING, EVALUACIÓN

Personalizamos el proceso de selección, adaptándonos a cada necesidad puntual, utilizando las metodologías más eficaces en cada situación.

ESCUCHAR Y COMUNICAR

Desarrollar, implicar y retener el talento de las personas. Nuestro modelo está orientado a la fidelización de empleados y mejora del clima laboral, la comunicación interna y la igualdad de oportunidades en la Empresa.

FORMAR Y DESARROLLAR

Podemos ayudarte no sólo a gestionar un plan de formación global de empresa, sino también a diseñar una formación personalizada, al tiempo que ejecutamos las acciones formativas, procesos de Coaching, etc,...

GESTIONAR Y VALORAR

Te proporcionamos la más novedosa tecnología en gestión de Competencias, Evaluación Desempeño, Dirección por Objetivos, Retribuciones, Software de RRHH, etc… al servicio de tu Empresa.

976 483 575 - 917 376 073

info@thinkingpeople.es

www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es

EL COACH INVISIBLE

Comenzando a preguntarse

Fernando Andrada salió del coche dando un portazo más fuerte de lo que hubiera querido. Tenía prisa; los lunes eran frenéticos desde que pisaba el aparcamiento de la oficina.
Avanzó con pasos largos, pensando en todo lo que tenía que hacer. El Director de Planta pronto pediría el informe trimestral de resultados, y la parte que le tocaba no podía fallar: siempre había preguntas incómodas sobre la forma en que se gestionaban los Recursos Humanos. Fernando detestaba que se le exigieran cifras exactas sobre las cosas ambiguas y difusas que tenía que manejar día a día. Ser el Director de Recursos Humanos en una empresa tan grande como aquélla empezaba a hacerse cuesta arriba: con el nuevo estilo de la Dirección, todo eran números y más números.
Entró como una exhalación en su despacho, con el gesto mínimo hacia Isabel, su secretaria, acompañado de un "buenos días" apenas audible. Ella contestó sin apartar la mirada de la pantalla de su ordenador: estaba acostumbrada al saludo de los lunes.
Fernando dejó la cartera en el suelo y vio una hoja de papel sobre la mesa. Las notas de Isabel. No podía creer que ya hubiera habido llamadas con temas urgentes. Suspiró y cogió el papel, tratando de hacer acopio de paciencia. Pero las líneas negras estaban impresas, no escritas a mano, y descubrió que se reducía a una única pregunta que le paralizó por un instante. Confundido, leyó:

¿Y si el Coaching Ejecutivo fuese lo que necesitáis tú y tu equipo?

¿Qué tontería era aquello? Se acercó a la puerta del despacho y, desde allí, llamó a su secretaria.
- Isabel, ¿quién ha dejado ese papel sobre mi mesa?
Ella lo miró, con un interrogante dibujado en su rostro.
- ¿Qué papel? Yo no te he dejado nada hoy.
Él arqueó las cejas.
- Bueno, entonces, ¿quién ha venido?
La mujer encogió los hombros.
- No ha venido nadie, Fernando. He llegado la primera, como siempre, y nadie ha entrado en tu despacho.
Fernando se quedó mudo un instante y volvió a entrar. Releyó el papel. Tenía que ser una broma. Pero, ¿quién había podido entrar en su ausencia? Durante el fin de semana, la planta había estado cerrada, y además sólo Isabel y él mismo tenían la llave para cruzar aquella puerta.
Bajó los ojos de nuevo hacia el papel. Por primera vez, tomó en

¿Qué es el Coaching?

consideración la pregunta. ¿Coaching Ejecutivo? No estaba seguro de lo que significaba el concepto. Aquel adjetivo le inducía a pensar que se trataba de un coaching específico, que tendría sus propios objetivos, procesos y herramientas. Recordó que había asistido a una conferencia sobre el tema hacía unos años, pero nada de lo expuesto en aquel foro había permanecido en su memoria.

Le entró curiosidad. Sí, si no estaba equivocado, solicitó las notas de la conferencia y se las enviaron por correo… Solía hacerlo y guardarlo todo en el disco duro de su portátil, así que todavía debían de seguir allí. Movido por la incómoda sensación de tener ante sí un concepto que debería saber definir, por el que podía ser preguntado en su profesión y el vacío que al respecto se abría en su mente, se sentó, comenzó a mover el ratón del ordenador y buscó entre las carpetas.

Le costó un tiempo dar con ello, a pesar de lo bien organizado que tenía todo su material, clasificado por temas. Le molestaba la ironía con que algunos calificaban su obsesión por el orden, pero en momentos como éste, aquella manía daba sus frutos y le confirmaba su utilidad.

Allí estaba, un archivo con el título "¿Qué es Coaching?".

Comenzó a leer, buscando satisfacer su curiosidad sobre, al menos, en qué consistía tal concepto.

¿QUÉ ES EL COACHING?

Es un proceso de desarrollo a medida que contribuye a que la persona libere su talento y potencial, identificando sus objetivos y ejecutando Planes de Acción concretos que ha diseñado para conseguirlos.

El Coaching es una herramienta que facilita un proceso de cambio y aprendizaje, una transformación asumiendo la propia responsabilidad.

Es un proceso de cambio que persigue obtener resultados diferentes y extraordinarios, descubrir posibilidades aun cuando no se cree en ellas, elegir las metas y objetivos profesionales que permitan alcanzar la mejor versión de uno mismo.

Es un proceso de aprendizaje integral, (racional, emocional, corporal) que favorece revisar las creencias y procesos de razonamiento y toma de decisiones y ayuda a identificar las fortalezas, valores y motivaciones como palancas de cambio para

"El Coaching es una herramienta que facilita un proceso de cambio y aprendizaje, una transformación asumiendo la propia responsabilidad".

¿Qué es el Coaching?

avanzar y mejorar.

Esta transformación implica un compromiso y responsabilidad plena por parte del individuo, (coachee o pupilo, en un proceso de coaching ejecutivo), del equipo o de la organización, (en un proceso de coaching de equipos) que participan en el proceso. Ellos son los verdaderos decisores y protagonistas del cambio ya que deciden qué quieren conseguir y cómo quieren hacerlo.

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PROCESO DE COACHING?

• Reflexión: el coachee analiza la situación en la que se encuentra, reflexionando sobre sus propias motivaciones, creencias y valores. Identifica también las fortalezas y competencias en las que se apoyará para conseguir sus objetivos.

• Descubrimiento: el coachee toma conciencia de los sueños que le ilusionan y a partir de esta visión define los objetivos sobre los que quiere trabajar.

• Diseño y puesta en marcha de Planes de Acción: el coachee decide cómo quiere conseguir sus objetivos y qué acciones quiere comprometerse a llevar a cabo.

• Seguimiento y evaluación: el pupilo toma conciencia de su evolución, de los obstáculos a los que se enfrenta y cómo superarlos, y evalúa los resultados que va consiguiendo con el proceso.

"El pupilo toma conciencia de su evolución, de los obstáculos a los que se enfrenta y cómo superarlos, y evalúa los resultados que va consiguiendo con el proceso".

¿PARA QUÉ SIRVE UN PROCESO DE COACHING EJECUTIVO?

• Optimizar el potencial y desarrollar nuevas habilidades
• Tener éxito en una nueva misión o funciones
• Adaptarse a nuevas tendencias del entorno
• Aumentar el desempeño para lograr objetivos
• Convertirse en un mejor líder para el equipo
• Encontrar equilibrio entre trabajo y vida personal
• Gestionar eficazmente un conflicto
• Conocerse mejor a sí mismo y a los demás
• Mejorar las relaciones personales y profesionales
• Reorientar la carrera profesional

¿QUÉ ROL TIENE EL COACH?

El coach es el guía o acompañante en este proceso de desarrollo. Es capaz de generar una relación de confianza con el coachee como punto de partida básico para facilitar un entorno adecuado que le lleve a sentirse cómodo. A través del "arte de hacer pregun-

¿Qué es el Coaching?

tas" y de la escucha empática el coach facilita que el pupilo reflexione y tome conciencia de sus sentimientos y motivaciones, así como de sus fortalezas y áreas de mejora. Confiando en la capacidad del coachee, el coach le reta a salir de su "zona de confort" y le acompaña en el diseño y ejecución de planes de acción concretos para conseguir sus metas.

¿CÓMO ACERTAR EN LA ELECCIÓN DEL COACH?
Hay tres factores claves a tener en cuenta:

1. **APTITUD**: Es recomendable comprobar la formación, referencias y experiencia del coach. Además, es aconsejable que esté certificado con alguna de las asociaciones reconocidas del país. Entre ellas se encuentra Aecop, (Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring) que es la asociación especializada en exclusiva en coaching ejecutivo y organizativo en España. Más información sobre coaches certificados por Aecop en www.aecop.net y en www.aragon.aecop.net.

2. **ACTITUD Y COMPETENCIAS**: Algunos de los comportamientos claves que debe tener un coach para poder realizar de forma eficiente su misión son:
• Ser un profesional íntegro que cuide su credibilidad y honestidad.
• Tener una clara orientación a resultados.
• Ser capaz de ponerse en el lugar del pupilo, aceptándole sin juicios.
• Escuchar de forma activa y hacer preguntas poderosas que lleven a la reflexión.
• Ser capaz de gestionar de una forma eficaz sus emociones, tener un alto autocontrol.
• Tener actitud de servicio y vocación por ayudar a la mejora y al desarrollo de las personas.
• Ser humilde, saber que no posee la verdad absoluta y que el protagonista del proceso es siempre el coachee.

3. **ÉTICA**: Conocer y aplicar el Código ético y deontológico de la profesión de coach. En la página web de Aecop se recogen los siguientes principios éticos que garantizan unos comportamientos profesionales y rigurosos, (http://aecop.net/marco-etico/):

"Confiando en la capacidad del coachee, el coach le reta a salir de su zona de confort y le acompaña".

¿Qué es el Coaching?

PRINCIPIOS

- Confianza: permite crear un clima adecuado con el coachee para el desarrollo óptimo del proceso.
- Respeto hacia la autonomía y la individualidad de cada persona, confiando en su capacidad y talento para conseguir sus metas.
- Compromiso: implica que los acuerdos consensuados por parte del coach deben cumplirse de forma rigurosa e impecable.
- Profesionalidad: el coach se compromete además a una práctica de calidad, respetando los estándares requeridos en sus actuaciones.

¿QUÉ ACUERDOS FALICITAN EL BUEN DESARROLLO DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO?

• Confidencialidad: El coach se compromete a mantener una actitud muy discreta y prudente con la información que se trata en las reuniones con el coachee, garantizando el "secreto profesional" y firmando un acuerdo de confidencialidad que garantiza y favorece la creación de un entorno seguro para el coachee.

• Acuerdo entre las partes: En él se establecen normalmente la duración del proceso, la frecuencia y duración de las sesiones, los honorarios, etc. Cuando es la empresa o la organización la que contrata el proceso de coaching para uno de sus colaboradores, en ese acuerdo se reflejan los objetivos que la organización ha definido para tratar en el proceso de coaching y que se han consensuado y aceptado previamente en una reunión entre las partes, (organización- coach-coachee).

"Muchos, en efecto, me reprochan que siempre pregunto a otros y yo mismo nunca doy una respuesta acerca de nada por mi falta de sabiduría...; y es evidente que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos los que descubren y engendran bellos pensamientos" - Sócrates.

Fernando se recostó sobre el sillón, mirando un punto indefinido del techo de su despacho. El texto le había aclarado sus dudas, pero había sembrado en él una intensa sensación de estar perdiéndose algo, de tener ante sí un campo con algunas posibilidades que él podría aprovechar.

Al bajar la mirada, se sorprendió al descubrir una segunda hoja de papel, que había sido colocada deliberadamente bajo el teléfono.

"Respeto hacia la autonomía y la individualidad de cada persona, confiando en su capacidad y talento para conseguir sus metas".

Nuevas preguntas

Parecía que, quien quiera que hubiese puesto el papel allí, lo había hecho con la intención de que fuera descubierta en segundo lugar. Molesto e intrigado, Fernando alargó la mano, recogió el papel y le dio la vuelta. Al igual que el anterior, contenía un par de preguntas, impresas sin ningún detalle identificativo. Los ojos de Fernando acompañaron a las letras:

José Carlos es un claro ejemplo de Líder Coach. ¿Qué competencias destacan en él con las que logra el desarrollo de su equipo? ¿Y cómo conseguirías que los mandos de la empresa estuvieran alineados con la orientación al desarrollo del talento?

Tenía que ser una broma. De alguien cercano, obviamente, puesto que conocía a sus subordinados y el rol que desempeñaban en la organización. Sintió el impulso de salir del despacho y encararse con su secretaria: necesitaba una explicación. Pero se contuvo. Sintió miedo ante la posibilidad de equivocarse y hacer el ridículo.
Sacudió la cabeza. Decidió apartar por el momento sus pensamientos y concentrarse en la jornada que tenía por delante: no iba a ser un día fácil.
Sin embargo, anotó mentalmente el plan de investigar un poco aquella noche. Esperaba que Google o sus archivos contuvieran la información que necesitaba: no conseguía quitarse la pregunta de la cabeza.

La gestión del talento como estrategia.

Como ya es sabido, la palabra **talento** se relaciona con la **inteligencia**, entendida como la capacidad para comprender y resolver problemas dado que se poseen las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello, con la **aptitud**, entendida como la capacidad y la disposición para poder realizar un buen desempeño en algo y con la **actitud** (voluntad y motivación). Podemos tener muchos colaboradores con las habilidades y las capacidades necesarias para un puesto de trabajo, pero no convertirlas en valor porque no cuentan con la motivación y la voluntad imprescindible para ello.

¿Existe en el ámbito de recursos humanos alguna fórmula mágica que nos permita gestionar de forma adecuada el talento en las organizaciones?. Siento decirles que la respuesta es no, como mu-

chos de Uds. podrán intuir, dependiendo del contexto organizativo en el que nos encontremos, la gestión del talento se contemplará de una forma u otra. No obstante en términos generales **gestionar el talento implica diseñar e implementar un conjunto integrado de procesos cuyo objetivo es el de atraer, seleccionar, evaluar, desarrollar, motivar y fidelizar** el talento para **alinearlo con la estrategia de la empresa**.

Dicho así parece sencillo, pero no nos engañemos, la gestión del talento no es una práctica sencilla de llevar a cabo, ya que se trata de conocer al detalle el sistema social con el que contamos y a partir de ahí construir el escenario que queremos alcanzar. Ahora bien, que esta complejidad no nos impida ser conscientes de la importancia estratégica que tiene para cualquier empresa u organización invertir tiempo y recursos en gestionar el talento, ya que gracias a él será posible alcanzar la misión y los objetivos, ser competitivos en el mercado, disponer de colaboradores bien entrenados y motivados, permitir su autorrealización y satisfacción, tener una buena calidad de vida, gestionar de forma adecuada los cambios que se presenten, etc.

"La gestión del talento no es una práctica sencilla de llevar a cabo, ya que se trata de conocer al detalle el sistema social con el que contamos y a partir de ahí construir el escenario que queremos alcanzar".

En la actualidad ya existen muchas empresas que tienen claro que su **activo más importante o su verdadera ventaja competitiva es el talento humano** de ahí que dentro de sus valores y principales objetivos estratégicos se encuentre la gestión del mismo. Es imprescindible que **la estrategia de negocio** (misión organizacional, visión del futuro y valores) **y la estrategia de gestión de talento se encuentren alineadas**, sólo así toda la organización podrá entender la importancia concedida a la misma y se involucrará en los procesos definidos.

No perdamos de vista, que tenemos que ser capaces de obtener los mejores resultados de negocio contando con la colaboración de todos los empleados para lo cual será necesario conseguir un **adecuado balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos organizacionales**.

Objetivos compartidos del coaching y la gestión del talento.

Como hemos mencionado anteriormente la gestión del talento en las organizaciones comprende muchos procesos integrados entre

sí, pero nos centraremos en el que hace referencia al desarrollo desde el coaching. Si revisamos las definiciones y objetivos del coaching (artículo anterior) y de la gestión del talento (en párrafos anteriores) es imposible obviar que tienen **puntos en común**, como por ejemplo **obtener el máximo potencial de los profesionales y mejorar su rendimiento**.

Es por ello que el **coaching** cada vez se integra más en las empresas y organizaciones como **herramienta de gestión y desarrollo del talento** ya que entre otras cosas, permite a las personas que se adapten de forma eficiente y eficaz a los cambios, activa valores y compromisos, descubre el potencial de las personas facilitándoles alcanzar sus objetivos, etc. Tengamos presente que es responsabilidad de la organización, no únicamente del departamento de Recursos Humanos, la exitosa integración del coaching como herramienta de desarrollo del talento.

La capacitación de los directivos/responsables/mandos intermedios para la gestión del talento. Cualidades del líder-coach.

"El coaching cada vez se integra más en las empresas y organizaciones como herramienta de gestión y desarrollo del talento".

La gestión del talento es uno de los grandes desafíos de los directivos/responsables/mandos intermedios de cualquier organización, ya que son ellos quienes tienen que fomentar la integración, el desarrollo y el aprendizaje en sus equipos de trabajo. Si queremos que esta función se lleve a cabo con éxito deberemos, por un lado **propiciar un clima organizativo que fomente nuevos estilos de liderazgo y roles que ayuden a guiar, acompañar y entrenar a los colaboradores (líder-coach) y/o aconsejar y enseñar a sus colaboradores (líder-mentor)**; y por otro lado, incluirlos en **programas de formación y entrenamiento en coaching y mentoring**.

Con este tipo de programas y entrenamiento aprenderán a desarrollar a su equipo y obtener el máximo rendimiento de ellos, mejoran la productividad y motivación de su equipo, progresarán en sus habilidades de comunicación y liderazgo, mejorarán su seguridad y autoconfianza como directivo/responsable/mando intermedio, aprenderán herramientas para la gestión de personas, conducirán reuniones orientadas a la acción y el desarrollo, asumirán el rol de líder-coach o de líder-mentor.

El desarrollo del talento, líder coach y Coaching Ejecutivo

A pesar de las diferencias entre el coaching y el mentoring, ambos persiguen que los colaboradores alcancen su máximo potencial, que definan sus objetivos y metas, que lleven a cabo cambios que se puedan observar y mantener en el tiempo, etc.

Esta **capacitación a los directivos/responsables/mandos intermedios es muy importante** para **evitar contradicciones entre los objetivos estratégicos** fijados para la gestión del talento y la **aplicación práctica de los procesos por parte de los directivos/responsables/mandos intermedios**, para no poner en peligro el adecuado desarrollo del talento.

Veamos a continuación algunas de las **cualidades que debe poseer el líder-coach** y que contribuyen a este desarrollo:

• Genera clima de confianza porque es cercano, respeta y acepta de forma incondicional a la otra persona.

• Escucha de forma activa y con empatía para que la persona se sienta escuchada y comprendida.

• Tiene la capacidad de realizar preguntas adecuadas para que la reunión sea efectiva generando además compromiso.

• Facilita el cambio de la otra persona acompañándola en el proceso, dejándola que tome sus propias decisiones a partir de sus objetivos y motivaciones personales.

• Es humilde en la retroalimentación que proporciona a la otra persona desde la convicción de que no posee la verdad.

• Mantiene la confidencialidad de la información individual recogida, ya que es fundamental para generar la relación de confianza y de credibilidad.

"A pesar de las diferencias entre el coaching y el mentoring, ambos persiguen que los colaboradores alcancen su máximo potencial".

Necesidad de identificar y evaluar el talento humano.

No solo debemos capacitar a los directivos/responsables/mandos intermedios de la organización para desarrollar el talento, sino que también debemos identificarlo y evaluarlo si queremos estar preparados para asumir los retos que se presenten y ajustar el desarrollo de la organización y las necesidades de los colaboradores.

Resulta sorprendente que hoy en día muchas organizaciones no tengan identificado el talento, pero todavía es más increíble que una vez se ponen en funcionamiento procesos que les facilitan este trabajo de identificación (la matriz del talento, la evaluación

del potencial, la evaluación del desempeño, etc.) después no se tengan en cuenta a esas personas en los procesos de promoción, desarrollo o sucesión dentro de la organización. Por tanto, si realizamos un proceso de evaluación que por favor este sirva para mejorar, para conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora y establecer planes de acción o si confeccionamos la matriz del talento que luego establezcamos acciones concretas de desarrollo para los diferentes colectivos identificados.

Cuando ponemos en funcionamiento determinados procesos de desarrollo que luego no tienen consecuencias, generamos efectos muy nocivos entre el talento identificado, ya que en lugar de motivarlo podemos frustrarlo al no plantear acciones que modifiquen su situación a futuro.

Para llevar a cabo una evaluación del talento con éxito, tendremos que contar con un adecuado modelo de competencias con el que podamos evaluar a los colaboradores de forma objetiva. Deberemos desarrollar un sistema de evaluación bien detallado y herramientas que nos permitan localizar y medir el talento de forma eficaz. Además, será necesario fijar planes de acción individuales y/o grupales que impulsen el desarrollo del talento así como su posterior seguimiento para que el proceso quede cerrado.

"Los colaboradores con talento y alto potencial buscarán empresas y organizaciones que les ofrezcan proyectos que les ilusionen".

Es recomendable volver a evaluar al talento para comprobar la eficacia de los planes de acción trabajados y llevar a cabo los ajustes necesarios (nuevos objetivos y planes de acción sobre los que trabajar).

Recuerden que los colaboradores con talento y alto potencial buscarán empresas y organizaciones que les ofrezcan proyectos que les ilusionen, que les exijan lo mejor de sí mismos y donde puedan cubrir sus expectativas y ambiciones; no dejemos que el miedo a no saber qué hacer con ellos, nos haga perder nuestro activo más valioso.

De camino a la oficina, recordó cómo había acabado el día anterior. El artículo que había encontrado en Internet le había dado mucho en qué pensar. Hacía rato que su mujer ya se había ido a la cama mientras Fernando habido seguido en el cuarto contiguo,

Descubriendo posibilidades

absorto en sus pensamientos, con la mirada perdida en la pantalla del portátil. Ahora, mientras conducía, rememoró cómo la tenue luz de la lámpara y el silencio de la noche pasada habían creado una atmósfera que, invitándole a pensar, le había mantenido despierto largo rato, diseñando en su cabeza planes para poner en marcha, no sólo respecto a José Carlos, sino a todos los jefes de equipo bajo sus órdenes. Por primera vez, sentía que podía motivar a su gente: siempre le había parecido que lo de la motivación era una quimera subjetiva, teórica e idealizada, en comparación con las presiones laborales a las que había que enfrentarse, mucho más pragmáticas. Era posible cambiar las cosas o, al menos, intentarlo.

Aparcó con rapidez, dejando la rueda del coche fuera de la línea, y entró con agilidad en el despacho, tras un rápido gesto de cabeza hacia Isabel, que desde su mesa lo miró con cierta sorpresa. Algo rondaba la cabeza de su jefe; había sido un saludo demasiado imperceptible para no ser lunes.

Fernando cerró la puerta y, girando sobre sus talones, se detuvo. Sobre la mesa, una nueva hoja de papel le esperaba. Eso le sorprendió. Venciendo la inquietud, volvió a asomar la cabeza al exterior del despacho.

- *Isabel, no ha venido nadie a verme, ¿no?*

Ella negó con la cabeza.

- *¿Y no hay mensajes para mí?*
- *No, Fernando. ¿Esperas a alguien o necesitas algo?*

Él sacudió la cabeza y volvió a cerrar la puerta desde dentro. Como imaginaba, alguien se estaba riendo de él. Se apresuró a coger la hoja de papel y darle la vuelta. La pregunta era directa:

En caso de que decidas evaluar a Ángela para que pueda crecer dentro de su Departamento, ¿qué puedes hacer con sus resultados de la Evaluación del Desempeño y evitar que acaben en un cajón?

Justamente se encontraban en mitad del proceso de Evaluación del Desempeño, era el momento del año de hacerlo. Muchas veces se había preguntado si realmente servía para algo. Y ahora aquel papel insolente se atrevía a cuestionarlo a bocajarro.

Suspiró. Si alguien quería reírse de él, no imaginaba con qué objetivo. Le estaba obligando a hacerse preguntas de un modo incómodo e inevitable. Le molestaba todo aquello, pero no era capaz de dejar de pensar en las consecuencias de la pregunta.

Aprovechar la evaluación del desempeño

Abrió el teléfono móvil y, sobre la aplicación en la que apuntaba sus notas para que no se le olvidasen, anotó "Google, evaluación del desempeño, cómo aprovecharla". Estaba seguro de que, entre las centenas de inserciones que le devolvería el buscador, podría encontrar algunas con valor que le ofreciesen pistas para trazar el puente desde el proceso hasta el beneficio que él quería obtener.
A ver qué obtenía aquella noche.

No todos somos buenos en todo y el hecho de conocer las fortalezas individuales de cada uno y descubrirlas hace que sea posible potenciarlas y seguir creciendo. Esta afirmación es fundamental para las Organizaciones.

Si no mides, no mejoras y la Evaluación del Desempeño (ED) es una forma de averiguar si estamos en el camino de lograr lo que queremos alcanzar.

Este hecho, que en primera instancia parece tan lógico y tan útil, reviste una dificultad: es preciso saber cómo llevarlo a cabo para que sea lo más efectivo posible.

"La Evaluación del Desempeño es una forma de averiguar si estamos en el camino de lograr lo que queremos alcanzar".

Los aspectos que pueden tener una mayor relevancia en la ED y a los que tenemos que prestar una mayor atención son los siguientes:

* Los objetivos que se marcan: deberían estar bien definidos y para ello tendrían que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo. Y, además, valorados de manera cuantitativa, (qué hay que hacer) y cualitativa (cómo podría hacerse).

Los objetivos cuantitativos son los objetivos definidos para el empleado en relación con su puesto y con el periodo de evaluación.

Los objetivos cualitativos son los objetivos estipulados en base a competencias definidas y niveladas para cada uno de los puestos de la Organización.

El no definirlos de esta forma, hace que muchas veces sea difícil alcanzarlos o que no sea posible medirlos, siendo el criterio de

Aprovechar la evaluación del desempeño

evaluación más subjetivo que objetivo, con todo lo que eso puede conllevar.

* La comunicación es otro de los ítems que puede, con un uso adecuado, dar valor a la ED, siendo el medio para conseguir la explicación de los objetivos así como para llegar a un acuerdo sobre el contenido de los mismos con la persona que va a ser evaluada. No pueden imponerse, tienen que acordarse y aceptarse y es necesario que exista un diálogo entre el responsable (evaluador) y la persona (evaluado).

* Los planes de acción, encaminados a la mejora de las organizaciones y de su equipo humano, originados por las conclusiones y el análisis de las ED. Planes en los que se determinan las acciones a realizar en un determinado tiempo una especie de calendario en el que se refleja qué vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer.

* Reuniones de seguimiento mucho más frecuentes: con una periodicidad mayor a la semestral o a la anual y que supongan algo más que un mero trámite. Dichas reuniones tendrían que ser más eficaces y servir para analizar las desviaciones y controlar el proceso en la consecución de los objetivos, dando lugar a reforzar el trabajo desarrollado y poder superar las dificultades que se pueden estar presentando para alcanzar los objetivos.

* Como herramienta de seguimiento, un feedback potente: en forma de conversaciones entre el responsable (evaluador) y la persona (evaluado) sobre cómo se está desempeñando el trabajo con el fin de mejorar los resultados y su desarrollo profesional. ¿Qué acciones has realizado? ¿Qué dificultades te estás encontrando? ¿Cómo puedes solventarlas? ¿Qué pasos siguientes vas realizar? ¿Qué crees que vas a necesitar? Son preguntas con las que se obtiene una reflexión y un descubrimiento propio por parte de la persona evaluada, y que son unas de las competencias de Líder-Coach fundamentales para la persona responsable del equipo que lleve el proceso de la ED.

* Como herramienta de crecimiento y mejora, podría complementarse con Procesos de Coaching Ejecutivo externos para que la persona que tiene que alcanzar sus objetivos llegue a desarrollar conductas que logren una mejora de los resultados, sa-

"[La Evaluación del Desempeño], como herramienta de crecimiento y mejora, podría complementarse con Procesos de Coaching Ejecutivo".

Aprovechar la evaluación del desempeño

tisfaciendo de esta forma las expectativas de desempeño.

En definitiva, la ED tendría que ser un instrumento más unido al desarrollo profesional de las organizaciones, en vez de ser una herramienta de control y de justificación de logros y de objetivos. Un instrumento para potenciar, crecer y mejorar, en vez de examinar.

Debería ser un proceso vivo, dinámico y no estático, en el que existiera flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Resumiendo, un proceso más cercano, continuo y humano, en el que una buena definición de objetivos, una comunicación eficaz y un buen análisis sirvan para elaborar Planes de Acción.

Estos factores, junto con un seguimiento frecuente y eficaz, harán que dichas Evaluaciones no acaben en un cajón del Departamento de Recursos Humanos.

Habían pasado dos días desde Fernando recibiera la primera hoja de papel, y seguía sin quitarse de la cabeza algunas reflexiones que le habían surgido a raíz de todo aquello.
Parecía mentira, pero estaba dejando de importarle quién enviaba las misivas: en caso de que alguien quisiera reírse de él, siempre podía decir que habían ido directamente a la basura. Incluso podría investigar quién era el remitente, pero en el fondo quería recibir más: le estaban dando muy buenas ideas. Sólo hacían preguntas, pero apuntaban adónde mirar; parecía como si quisieran guiarle hacia una meta que él aún desconocía. Aunque no lo reconocería, había empezado a imaginar en su cabeza posibles formas de aplicar todo aquello a su día a día, pensando cosas que podían hacerse. Pero, si decidía hacerlo algún día, tendría que ver cómo aparentar que la idea se le había ocurrido a él, no fuera a ser que quien enviaba los papeles saliera del anonimato con algo incómodo que decir.
Los viajes a la oficina por la mañana se convertían en un aliado y, el coche, el espacio perfecto para pensar. Se le ocurrió que quizá hoy habría otra hoja de papel esperándole en su despacho, pero no quiso darlo por hecho: probablemente no sería así. Un rápido escalofrío le recorrió la espalda: ¿y si ya no recibía ninguna más? Entonces sonrió. Se daba cuenta de las ganas que tenía de conti-

"Un proceso más cercano, continuo y humano, en el que una buena definición de objetivos, una comunicación eficaz y un buen análisis sirvan para elaborar Planes de Acción".

Querer saber más

nuar con todo aquello, fuese quien fuese el que lo ponía en marcha. ¿Qué más le daba? Nadie sospechaba cómo había vuelto a casa las dos últimas noches para investigar y obtener información de internet o de sus archivos de años atrás.
Alcanzó la oficina y saludó a Isabel, que le devolvió el saludo antes de comprobar que Fernando había cerrado ya la puerta para comentar con un compañero a su lado que "su jefe llevaba dos días muy raro, y que seguramente pasaba algo importante, pero que esas cosas nunca se contaban hasta que estaba hecho".
Fernando dio unas zancadas rápidas y alcanzó su mesa, sobre cuya superficie se recortaba el rectángulo blanco que hizo que sus ojos se iluminaran con avidez. Sabiendo que su despacho no permitía la visión desde fuera, no tuvo precaución al dar la vuelta al papel. Las líneas impresas inquirían:

Acabas de promocionar a Enrique para liderar el equipo de ventas y nunca antes ha gestionado un equipo, ¿cómo puedes ayudarle a desarrollar su liderazgo?

El directivo entornó los ojos. Otra pregunta relacionada directamente con uno de sus subordinados. Era evidente que se trataba de alguien cercano pero, ¿quién? Sacudió la cabeza, desechando aquel pensamiento. No importaba, por el momento. Aunque se prometió a sí mismo prestar más adelante a ese hecho la atención que se merecía.
Esta vez cogió el teléfono. Conocía a alguien que quizá podría darle algunas respuestas. Tras una breve espera, escuchó la voz de su colega, con quien tenía la suficiente confianza como para plantear las preguntas concretas que llevaba en su cabeza.

Lo primero que debes plantearte es que todas las personas cuando acceden a un nuevo cargo, tienen diferentes sensaciones o formas de pensar. Y que su **estado de ánimo puede fluctuar** en un determinado momento. La mayor parte tienen sentimientos contradictorios por un lado de motivación: "me lo merezco porque puedo hacerlo", y por el otro de respeto, inseguridad e incluso miedo: "estoy preocupado por hacerlo bien, me va a costar, no sé si llegaré a hacerlo correctamente".
Las personas, cuando están en una situación importante, **suelen buscar recursos de donde les es más fácil recurrir** y de donde suponen que los van a encontrar. Y a partir de ellos, orquestan su

Fortalezas personales y adaptación a un nuevo puesto

respuesta. Esto es, tiran de aquellas fortalezas propias que les es fácil poner en práctica porque están habituados a responder con ellas. Por ello, cuando Enrique promocione, hay muchas probabilidades de que reaccione así. Y basándose en ese patrón de respuesta, comience su labor.

La situación de partida que debemos considerar es que **todas las personas tienen una serie de fortalezas** que componen su forma de ser en la vida y que no en todas ellas son igual de buenas. Existen **unas que están poco presentes**, esto es, apenas las usan y están poco trabajadas. Y se suele decir "yo no soy bueno en analizar mucho las cosas" o "a mí no se me da bien organizarme".
Luego existen una serie de **fortalezas equilibradas**, que son con las que uno se siente bien a la hora de utilizarlas. De hecho, muchas veces las usamos sin apercibirnos de que lo estamos haciendo, no somos conscientes de ello.
Y finalmente, hay unas **fortalezas muy presentes** y que son esenciales en nuestra forma de pensar y actuar en el momento presente. Pueden ser muy positivas, pues son nuestra respuesta inicial más potente, y estamos habituados a usarlas y son muchas veces fácilmente reconocibles por los demás. Aunque en ocasiones, puede darse sin quererlo el efecto contrario, de forma que aquello que se considera como habitual se vuelva una exigencia algo inflexible en ese nivel tanto para la persona como para su entorno.
Así pues, siempre va a ser **más recomendable** que él **se apoye en sus fortalezas equilibradas**, puesto que tendrá un patrón de respuesta más estable en el tiempo, más fiable, y lo trabajará de una manera más cómoda.

"Todas las personas tienen una serie de fortalezas que componen su forma de ser en la vida".

¿Y sabes si Enrique conoce cuáles son sus fortalezas muy presentes y las equilibradas? ¿Cómo puede adaptar su respuesta de manera adecuada a las situaciones que le va a tocar vivir?
Para estas situaciones, recomiendo que haga un **Test de Fortalezas** para que sea consciente de sus recursos personales. En internet puedes encontrar varias herramientas de este estilo para echar mano de ellas, algunas muy famosas como el Test del Doctor Seligman a través de la Universidad de Pennsylvania (www.authentichappiness.sas.upenn.edu/es/home). También es muy útil para el modelo que estamos comentando el **Test de Fortalezas Equilibradas del Instituto Europeo de Psicología Positiva** (www.iepp.es), puesto que te da una foto muy clara del

Fortalezas personales y adaptación a un nuevo puesto

momento actual de la persona. Y, una vez dado este paso, ¿cómo se podría ayudar a Enrique para que tuviese una transición cómoda a su nueva realidad? Al fin y al cabo, cuando se comienza en un **nuevo puesto**, la situación habitual es que tenemos una **gran presión del tiempo**, porque hay que tomar decisiones casi desde el minuto uno, y además **la curva de aprendizaje suele ser muy intensa**, hay que aprender mucho en poco espacio de tiempo. Esto puede hacer que Enrique se agobie y que el "apagar fuegos" lo desvíen de la parte esencial de su cargo. Además puede que necesite poner en marcha nuevas formas de trabajo, tendrá que establecer nuevas relaciones, responsabilizarse de la situación sobrevenida de su equipo de ventas… y trabajar con un equipo ya heredado que lo tendrá que hacer suyo además de conformarlo según sus planteamientos. Y esto, sólo para empezar.

Puede que éste sea el momento de **valorar** si Enrique necesita un acompañamiento, alguien que le pueda ayudar. Puede ser **algún superior que actúe como líder coach o como mentor** y le guíe para que se pueda desarrollar en su nueva responsabilidad. **O un Coach Ejecutivo** que le haga trabajar aprovechando e **interpretando correctamente esas mismas fortalezas** de las que hemos hablado **para que se marque un Plan de Acción** con los **objetivos** que crea que son más importantes en esos momentos.

"Cuando se comienza en un nuevo puesto, la situación habitual es que tenemos una gran presión del tiempo […] y además la curva de aprendizaje suele ser muy intensa".

En Coaching Ejecutivo existe **la Herramienta de los Cien Días**, muy adecuada para esta situación en concreto. Orienta al coachee o pupilo para que se fije unos **objetivos a la finalización** de ese plazo de tiempo y luego secciona de manera muy sencilla **objetivos a corto en los tres meses siguientes**. En internet puedes encontrar muchas entradas acerca de esta herramienta, y hablan de ella ampliamente Robert Hargrove y Niamh O´keeffe, planteando diferentes maneras de ponerla en práctica.
Lo más adecuado es que una vez que Enrique se haya marcado sus objetivos definitivos, sin perderlos de vista, **los primeros treinta días cobre conciencia** de en qué puesto ha entrado, cuáles son las **prioridades inmediatas**, y que debe aprender rápido y confiar en sí mismo a la hora de tomar decisiones. Al fin y al cabo, está en ese puesto por algo.

Pasado ese plazo, **en el segundo mes** puede ser conveniente **revisar cómo está marchando** su trabajo y sus objetivos. Y partir de aquí, disminuir revoluciones frente a los temas inmediatos y

Fortalezas personales y adaptación a un nuevo puesto

comenzar a plantearse ya **estrategias de medio plazo** con el equipo, las relaciones internas y externas y estilo de liderazgo, entre otras opciones.

Cuando entramos en el **tercer mes**, Enrique ya debería plantearse acciones que le conduzcan hacia sus objetivos finales. Y **hacer sólidas las bases que van a sustentar su trabajo en un futuro** próximo, ya creando estilos de trabajo definidos y las relaciones y carga de trabajo con su equipo y funciones que debe delegar, entre otras cuestiones.

Finalmente, los últimos días ya deben ser de reposo, cuestionamiento del trabajo realizado, planteamiento de si se han conseguido los objetivos propuestos, y **reflexión de cómo ha sido la evolución del proceso** respecto a áreas de mejora y buenas prácticas.

Al final, **la clave** de este trabajo conjunto **entre el Coach Ejecutivo y el coachee** no es otra que **desarrollar a este último trabajando el talento que lleva dentro de sí** y consiguiendo que cobre conciencia de que él **está capacitado para liderar su propio proceso**.

Espero que te hayan sido de utilidad estos pequeños apuntes para la pregunta planteada. Una última reflexión que me gustaría dejarte. Enrique va a tener un nivel de trabajo muy alto, y hemos cuidado su "cuerpo laboral". Por favor, no olvides fomentarle que tenga un **balance adecuado entre el trabajo y su vida personal**. Que no pierda él de vista su salud física y cuide su tiempo libre, familia y amigos.

Una persona plena en su vida personal y particular es una persona feliz que viene a compartir su tiempo en su puesto de trabajo.

Si tú hubieras estado en su lugar ahora, ¿crees que estas acciones te hubieran podido ayudar? **¿Qué añadirías a lo planteado, qué retocarías o qué suprimirías para que pudieses trabajar cómodo?**

"La clave de este trabajo conjunto entre el Coach Ejecutivo y el coachee no es otra que desarrollar a este último trabajando el talento que lleva dentro de sí".

• • • •

De nuevo al volante, la mente de Fernando volvía a escaparse, revoloteando entre todas las ideas que bullían a su alrededor. La conversación con su colega el día anterior había sido muy útil. Al colgar el teléfono, se había quedado un rato pensando en todo lo que había escuchado, y por la noche, como empezaba a ser costumbre, había sido incapaz de dormir a su hora habitual, acechado por brotes creativos que le llevaban de un pensamiento a

De unas ideas a otras

otro. Había empezado a relacionar unas cosas con otras, las ideas surgidas desde el primer día con lo último que había aprendido, y de dichas conexiones afloraban otras, creando un entramado complejo que empezaba a tomar forma en su cerebro. Empezaba a ver que la creatividad, a veces, no nacía del nuevo conocimiento per se, sino de los puentes que se construían entre éste y lo que ya existía en la cabeza de uno.

Aquel día no tenía dudas: estaba seguro de que habría una nueva hoja de papel esperándole sobre la mesa de su despacho. Al pasar junto a Isabel, la escudriñó. ¿Sabría algo acerca de aquellos papeles? No lo parecía, pero era muy extraño que no hubiese visto ninguno. Aunque también era cierto que no solía entrar en su despacho antes de que llegase él. Por un momento, una inquietud asaltó su mente: ¿y si era Isabel quien estaba colocando aquellas hojas impresas sobre su mesa cada mañana? Dudó, y decidió que no podía ser cierto. Isabel era metódica, organizada y racional; una persona calculadora, una secretaria excelente… pero no alguien con la osadía y la originalidad necesaria para hacer algo así. No la imaginaba saliéndose de su molde para jugar de aquella forma.

Saludó y entró al despacho. Se dirigió directamente hacia el papel que, como si tuviera rostro, aguardaba pacientemente su llegada, con la promesa de una nueva pregunta.

Fernando dio la vuelta a la hoja y leyó:

¿Cómo puedes contribuir a que tus empleados sean más felices en su trabajo?

Entornó los ojos. Casi nada. Aquella pregunta era directa, profunda, y le atañía personalmente a él. ¿Qué podía hacer "él" para conseguir que la gente a la que dirigía fuesen más felices? Por un momento, pensó que no era asunto suyo. La felicidad era un tema personal, subjetivo, más ligado a la vida personal de cada uno que al ámbito laboral.

¿O no era así? De nuevo comenzó a dudar. ¿Le correspondía a él preocuparse por ese tema? ¿Entraba dentro de sus responsabilidades? ¿Qué obtendría con ello? ¿Acaso le beneficiaría él en algún aspecto que aquellas personas fuesen más felices? No tenía una respuesta clara, sólo clichés que había escuchado en conferencias y artículos, repetidos hasta la saciedad.

No obstante, decidió rebuscar entre sus archivos. Los artículos que guardaba eran los que, por un motivo u otro, le habían llamado la atención o había decidido que podían serle útiles en algún momen-

Conseguir que los empleados sean más felices

momento. Aunque casi nunca era el caso, y el material dormía en el disco duro de su ordenador, esperando el día en que Fernando tuviese tiempo o ganas de recuperarlo.
Aquél era un buen día para hacerlo. Su atención se dirigió hacia la carpeta donde guardaba todo lo relacionado con emociones en el trabajo. Encontró un artículo sobre felicidad que ya había olvidado: podía ser lo que estaba buscando.
Se concentró y comenzó a leer.

Resulta paradójico comprobar cómo, imbuidos como estamos en el llamado siglo de las emociones, nos encontremos con que la felicidad dentro del entorno laboral todavía no disfruta de un prestigio que implique su implantación en las políticas de desarrollo de personas en las empresas. Si bien es cierto que estas últimas décadas se han ampliado los estudios sobre los beneficios de la felicidad de los trabajadores en las Organizaciones, la bibliografía tradicional principalmente se ha dividido entre aquellas investigaciones que desarrollan los estados emocionales y las que centran su trabajo en elevar el talento y las habilidades personales, ambos estrechamente ligados a los índices de felicidad. Para algunos autores como Todd Kashdan, experto en psicología positiva, la complementariedad de ambas perspectivas se hace hoy en día más que necesaria. Pero ¿cómo pasar estas perspectivas eruditas al día a día laboral?

"La felicidad dentro del entorno laboral todavía no disfruta de un prestigio que implique su implantación en las políticas de desarrollo de personas en las empresas".

El progreso de la ciencia y la investigación aplicadas al desarrollo de personas como es el caso de la Neurociencia o el crecimiento de disciplinas como el **Coaching**, la **Inteligencia Emocional**, o la **Programación Neurolingüística** han permitido que el concepto de felicidad en el entorno laboral haya pasado del plano meramente científico-literario al escenario empresarial, dando lugar a investigaciones empíricas que demuestran que la felicidad de las personas, aumenta los resultados de las compañías y por consiguiente su productividad. Entidades como Nestlé España avalan la influencia del coaching en el entorno laboral elevando la eficacia y el bienestar de sus empleados . La transcendencia del coaching ejecutivo y el impacto en la organización también es un dato muy relevante para Google España y algunas como Movibery, incluso se atreven con un Responsable de Felicidad, situándoles durante tres años consecutivos, en la lista de mejores empresas para trabajar.

Conseguir que los empleados sean más felices

Favorecer el aprendizaje y el desarrollo de **competencias emocionales**, con políticas de formación y/o procesos de coaching individual o grupal, permite perfeccionar esas habilidades que establece la investigación científica como uno de los factores estrechamente relacionados con la felicidad.

Comprender la **relación entre emoción, pensamiento y acción**, conduce, más que a una formación complementaria, a una necesidad que capacita a los trabajadores para manejar aquellos impulsos improductivos a la par que les permite tomar conciencia de la importancia de las emociones en la toma de decisiones. Si las personas sienten que manejan sus emociones y no al revés, elevan sus niveles de tranquilidad, circunstancia que a su vez determina su felicidad y por extensión la de quienes les rodean.

Las habilidades emocionales también posibilitan el **desarrollo del potencial** de las personas ya que el **autoconocimiento**, primera de estas capacidades emocionales, permite acceder a una adecuada evaluación del perfil de competencias de los trabajadores, situándolos en un lugar mucho más ventajoso para ellos y para el cumplimiento de su cometido. Si desde dentro de las organizaciones fomentamos las políticas que ayuden a extraer el potencial innato de nuestros trabajadores, haremos más factible que éstos lleven a cabo su desempeño no sólo de manera más efectiva sino de un modo que les produzca menos desgaste y por consiguiente les haga sentir más plenos, incidiendo en su bienestar y en los resultados de la compañía.

"Las habilidades emocionales también posibilitan el desarrollo del potencial de las personas ".

Las actuaciones internas que cultiven y alimenten el ánimo, con actividades de **atención plena** o de **enfoque positivo** no se consideran ya una estrategia para reducir el estrés laboral, sino que demuestran que su práctica **aumenta las capacidades comunicativas, cognitivas, creativas y resolutivas**, elevando por tanto el potencial de las personas.

Tampoco debemos olvidar aquellas competencias que nos permitan acceder a unas relaciones sociales más satisfactorias. El estudio y la aplicación de las **competencias interpersonales** dota a los trabajadores de un mayor campo de actuación al aprender a observar distintas formas de proceder, facultad que posibilita integrar a las personas con sus diferencias donde "el todo es más que la suma de sus partes". La necesidad de favorecer nuestras re-

Conseguir que los empleados sean más felices

laciones laborales y asentarlas en términos de **ganar/ganar** que nos faciliten trabajar con mayor eficacia entre departamentos, con clientes y con proveedores, nos ayudará a crear sinergias que aumentarán no solo la calidad de estas relaciones, sino que incidirán claramente en los **resultados**, no sólo de la Organización, sino también de nuestros modos de afrontar las dificultades del día a día laboral.

Otra de las formas de contribuir a que los trabajadores sean más felices consiste en **fomentar espacios laborales felices**. Los ejemplos de empresas que generan espacios lúdicos y con entornos que favorecen la creatividad, demuestran que obtienen un mayor rendimiento. El modelo de Google ya no es el único en la cúspide de estas organizaciones, sino el paradigma del nuevo entorno empresarial.

El último desafío de la empresa del S.XXI es ya ahondar en la capacidad de las organizaciones para crear valor más allá del económico, traspasando por tanto el margen ganancial al **valor social**. Y es de nuevo, en el **desarrollo de competencias emocionales** donde encontramos el marco para facilitar nuevas formas de proceder que se ajusten a estas nuevas necesidades empresariales donde el trabajador sienta que forma parte de una actuación mayor y contribuye al bienestar no sólo del lugar donde trabaja sino también a hacer de este mundo un lugar más habitable.

El aprendizaje de competencias emocionales garantiza, puesto que incide en el bienestar personal y por extensión en la felicidad de las personas, un mejor desempeño laboral, situando a aquellas organizaciones que las lleven a cabo, a la vanguardia de las empresas emocionalmente competentes, sin duda el gran reto a acometer en el entorno empresarial.

Quizá la manera de contribuir a que los empleados sean felices sea siendo feliz uno mismo y de la misma manera, mostrar todo nuestro potencial para que otros muestren el suyo, tal vez entonces debiéramos contestar de antemano: ¿qué estoy haciendo yo para ser más feliz y sacar todo mi potencial?

"El aprendizaje de competencias emocionales garantiza […] un mejor desempeño laboral".

1. Kashdan, T.B., Biswas-Diener, R., & King, L.A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. Journal of Positive Psychology, 3, 219-233.
2. Creencia que comparte el 96,7% de los encuestados en la VI Encuesta de Adecco sobre "La felicidad en el trabajo".
3. http://www.escuelacoaching.com/empresas/casos-de-exito-coaching-en-nestle-espana/129
4. Delgado S. Revista AECOP.Julio 2015, p.20.21
5. http://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/30/economia/1322654611.html
6. Goleman D., (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.

EL COACH INVISIBLE

Justificando las ideas

Aquella noche, Fernando llegó a casa con la mente cansada, pero muy activa. Había estado pensando todo el día en el cúmulo de ideas que había ido adquiriendo desde que comenzó esta extraña aventura.

Se sentía animado y con ganas de empezar a poner en práctica alguna de las iniciativas que se le habían ocurrido. Podían ser útiles, y decididamente innovadoras. Creía que podía hacer cambios positivos que, por otro lado, podrían valerle un reconocimiento interesante.

Pero había algo que se erguía ante esa posibilidad, un último obstáculo que no sabía cómo superar de manera suficientemente satisfactoria: ¿cómo vender aquellas ideas a sus jefes? No podría hacerlo si no veía la forma de ofrecer datos concretos, las malditas cifras que se pedían para todo, que podían justificar cualquier iniciativa pero que, en temas como los que él gestionaba, resultaban muy difíciles de conseguir. Siempre había sentido que su función era diferente en este aspecto: los demás no se daban cuenta de que, más allá de tema concretos como el absentismo, la prevención de riesgos laborales, etc, muchas de sus responsabilidades afectaban a temas subjetivos. ¿Cómo medir el ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso…? Había escuchado a muchos hablando sobre ello, pero nunca lo había visto claro. Le parecía algo más teórico que práctico. Sin embargo, tenía que haber alguna forma de hacerlo. Y, si quería tener la posibilidad de poner en marcha lo que llevaba en su cabeza, necesitaba obtener previamente la autorización de sus superiores, y no se la ofrecerían si no conseguía transmitirles algo de objetividad.

Saludó a su mujer con un beso y le dijo que tenía que trabajar un poco antes de cenar. Ella asintió y Fernando se dirigió hacia su ordenador. Tamborileó con los dedos sobre la mesa mientras éste se encendía y después comenzó a buscar, entre sus archivos y en la red. Tenía que haber algo sobre esto.

Fue en internet donde encontró un artículo con el título:

¿Se podrían medir los resultados de un Proceso de Coaching Ejecutivo para que lo pudieses trasladar al Comité de Dirección?

Le pareció justo lo que necesitaba averiguar, así que comenzó a leer con avidez. Tenía la esperanza de hallar la pieza que le faltaba para empezar a preparar un plan que poder presentar para obtener la aprobación de sus jefes.

Medir los resultados de los procesos de Coaching

Cómo medir los resultados en coaching ha sido un punto crítico e importante desde los inicios del Coaching. De hecho, muchas empresas hablan de la importancia de desarrollar las habilidades de liderazgo de sus ejecutivos, pero cuando terminan con la experiencia, no tienen ninguna evidencia de que el dinero invertido realmente ha valido la pena. Imaginemos que has elegido un ejecutivo que crees que necesita coaching, buscas un coach con buena reputación y credenciales, negocias el precio de las sesiones por el proceso y el coaching empieza. Tres o cuatro meses más tarde, ¿sobre qué base se decide si ha habido éxito? ¿Quién decide que ha valido la pena la inversión, que normalmente habrá sido muy alta? ¿El mismo ejecutivo/coachee debe decir que ha mejorado? No sería una forma objetiva ni inteligente de medir el éxito del proceso. Obviamente, el coach tampoco puede decidir ni medir el éxito del proceso. ¿El director de RRHH puede medir el éxito? Quizás puede intuirlo por los cambios que perciba, pero no sería verdaderamente una medición. ¿Y qué pasa si el Director General o el jefe directo del coachee es quien decide? La verdad es que hasta ahora no hemos sabido medir correctamente los procesos de coaching, ni a qué atenernos al decidir si ha habido éxito o no.

"Hasta ahora no hemos sabido medir correctamente los procesos de coaching, ni a qué atenernos al decidir si ha habido éxito o no".

Marshall Goldsmith, considerado en USA como el Coach Ejecutivo Número 1 por la mayoría de las empresas Fortune 500, así como revistas, Escuelas y Universidades, siempre ha dicho que hay tres palabras de máxima importancia en el mundo del coaching a las que no hemos dado relevancia hasta ahora: Medir, Medir y Medir. Eso significa que todo proceso de coaching de excelencia, tiene que empezar con una medición, terminar con otra y entre medias, aplicar otras mediciones. Es la única forma de estar seguros de dónde estaba el coachee antes del coaching, durante el coaching y terminar con éxito el coaching. Un número demasiado elevado de procesos no mide ningún momento, sin embargo, el coach espera recibir su remuneración.

Entonces, ¿qué posibilidades tenemos para medir? Por supuesto, cada coach puede decidir sus preferencias. Después de utilizar, en mis 30 años dedicados al coaching ejecutivo, diferentes mediciones, he llegado a una serie corta de ellas que por fin me están complaciendo. Algunas son autoevaluaciones realizadas por el coachee, otras son multievaluaciones realizadas por las perso-

Medir los resultados de los procesos de Coaching

nas que le conocen bien en su mundo profesional, y otras son psicométricos que solamente han entrado en el mundo de la medición en coaching en los últimos años. La combinación de estas mediciones por fin me está dando una sensación de seguridad y aceptación sobre el progreso que puede hacer un coachee a lo largo de un programa de coaching. Más adelante, voy a describir varias de estas mediciones.

Pero Marshall Goldsmith también ha añadido otra cosa muy importante al mundo de la medición en coaching. Desarrolló un concepto que él llama "Stakeholder-Centered Coaching". En muchos sentidos, ha revolucionado la decisión sobre quién decide si un proceso de coaching ha valido la pena y el dinero. La palabra "Stakeholder" es una palabra totalmente americana, del viejo y salvaje Oeste. Quizás habrás visto películas de colonizadores en largas filas con sus caballos y caravanas haciendo grandes carreras para elegir sus terrenos. Para delimitar cada terreno, el primero en llegar, cortaba cuatro estacas que ponía en las cuatro esquinas para anunciar que estos terrenos ya eran suyos. Hacer esto les convirtió en "Stakeholders". Marshall cogió el uso de esta palabra para definir a las personas alrededor de cada coachee, que tienen un interés especial en ayudarle a mejorar su liderazgo. Los Stakeholders suelen ser los reportes directos, los compañeros al mismo nivel que el coachee y el jefe. Son invitados a dar Feedback y su opinión al principio del proceso, sobre dónde y cómo el coachee debería mejorar. Durante el proceso, dan información cara a cara sobre el progreso del coachee, dónde le notan mejorar y dónde podría mejorar aún más. Al final del coaching, los Stakeholders son los que deciden si ha habido éxito o no, dando su opinión sobre los cambios conseguidos y las mejoras percibidas. A través de sus comentarios y sus sugerencias, juegan un papel sumamente importante en el proceso de coaching.

"Al final del coaching, los Stakeholders son los que deciden si ha habido éxito o no, dando su opinión sobre los cambios conseguidos y las mejoras percibidas".

Otra medición que me ha convencido en los últimos años, es el Análisis del Estilo de Liderazgo, donde, a través de 64 preguntas sobre 16 situaciones, podemos diagnosticar el estilo de liderazgo del coachee, dónde está fuerte, dónde tendría que mejorar, utilizando el modelo de liderazgo situacional en un formato más avanzado. Este test es rápido, no es caro y muy acertado a la hora de ayudar al coachee a entender el liderazgo del siglo XXI. Para mí, es casi "leer la mano" de mi coachee para saber cómo se comporta con sus empleados y hasta qué punto se dedica a ense-

Medir los resultados de los procesos de Coaching

ñarles a actuar como líder-coach.

Utilizo otras mediciones durante los procesos, pero la más útil con diferencia es un psicométrico. Este tipo de test tiene una larga trayectoria en juicios de otras situaciones, aunque su uso en coaching es más reciente. Añade valor a la conversación entre coach y coachee y ayuda al coachee en uno de los retos más difíciles para el ser humano: conocerse a sí mismo. Ayuda al coachee a reflejarse sobre sus resultados, y especialmente le ayuda a reconocer aspectos de sí mismo que pueden limitar sus éxitos profesionales. Bien elegidos, estos test suelen ser consistentes, válidos porque miden lo que dicen que miden, y no están influenciados por prejuicios culturales, étnicos, religiosos, ni de orientación sexual. Lo más importante en su utilización es que el coach tiene que formarse y estar certificado para su interpretación.

Cualquier proceso de desarrollo de liderazgo, sea un proceso de coaching o de cualquier otro tipo, puede tener sus objetivos y metas definidos y su camino hacia el éxito monitorizado a través de mediciones. Otros tipos de monitorizaciones también pueden ser útiles. Un Feedback 360º en toda regla antes de empezar y después de terminar, para medir diferencias, se utiliza en muchas empresas. Personalmente, prefiero un corto y pequeño proceso online con cinco a diez preguntas que llamamos un Tú, S.A. Contestan las preguntas los Stakeholders como parte de su papel en el desarrollo de su jefe o compañero.

"En USA, las organizaciones y empresas el año pasado gastaron casi catorce millones de dólares en el desarrollo del liderazgo".

Otras posibilidades son, por ejemplo, la monitorización del desarrollo en la carrera del coachee. ¿Ha sido nombrado para un puesto más alto después de realizar el proceso de coaching? ¿Ha habido mejoras en su adaptación a la estrategia de la empresa? ¿Ha mejorado la productividad en su equipo? ¿Los resultados de su equipo han mejorado como resultado o atribuible a la mejora del liderazgo?

En USA, las organizaciones y empresas el año pasado gastaron casi catorce millones de dólares en el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, estos esfuerzos no siempre han llegado al éxito. Algunos tienen grandes éxitos y otros terminan igual que empezaron, a pesar de haber invertido grandes cantidades de dinero. Dos cosas parecen jugar un papel importante para llegar al éxito:

EL COACH INVISIBLE

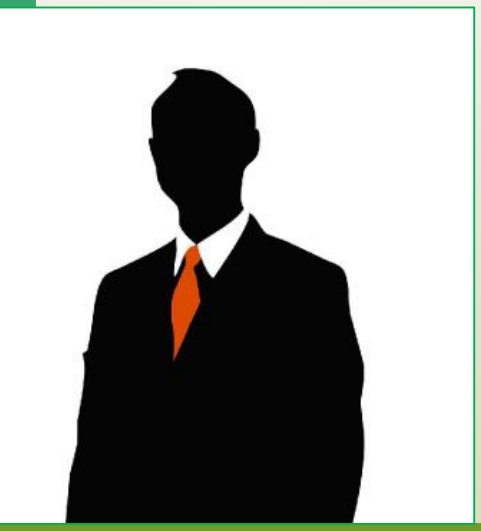
Metas por delante

1.- Elegir los coaches mejor entrenados por excelentes metodologías,
2.- Combinado con Medir, Medir, Medir

Fernando miraba el papel con una mezcla de sensaciones que le costaba identificar. Sobre el fondo blanco, las palabras no indicaban una pregunta esta vez, sino una afirmación.

Ya tienes todo lo necesario. Adelante.

A todas luces, la hoja de aquella mañana iba a ser la última que recibiría. No proponía nuevas preguntas u otros retos, sino que abogaba por volver sobre todo lo anteriormente planteado.
Fernando dejó caer la hoja sobre la mesa. Le seguía pareciendo que quizá alguien había querido burlarse de él, pero no sentía que fuera así, sino que más bien le habían ayudado. Y todo aquello le había movido a investigar, buscar, aprender… Nuevas ideas habían germinado en su cabeza, y veía cómo hacer cosas que se le antojaban posibles y útiles.
Sea como fuere, no tenía sentido darle más vueltas. Iba a aprovecharlo de la mejor forma posible. Sin más quebraderos de cabeza.
Cogió un par de carpetas que aguardaban sobre su escritorio y salió del despacho.
- Isabel, me voy a la reunión. No sé cuándo terminaremos.
Ella asintió y siguió trabajando.
Fernando atravesó la puerta de la oficina y recibió el sol en su rostro, que le hizo entornar los ojos. Caminó decidido, todavía pensando en todo lo que tenía que preparar para llegar a tener un plan definido. El plan que quería presentar a la Dirección. El plan que estaba decidido a poner en marcha.



La cortina bailó caprichosamente cuando el Director General la dejó caer, cubriendo de nuevo el vano. Desde su despacho, en la planta más alta, alcanzaba a ver el de Fernando, situado en el edificio de enfrente, un poco más abajo.
Sonrió, tras haber visto a Fernando, a través del cristal, leer la última hoja. Estaba hecho.
Sin perder la sonrisa, volvió a su mesa y se sentó, alargando la mano para enderezar la placa en la que aparecía su nombre junto

Metas por delante

al cargo. Su padre le había legado aquella empresa, y con los años había hecho de ella una organización de gran tamaño. Había crecido, se había modernizado y hoy era uno de los grandes nombres del tejido empresarial de la zona.

Pero todo eso no se había conseguido con facilidad. Detrás había mucho esfuerzo, mucho sacrificio. Por el camino había dejado cosas importantes, incluso a su propia esposa, quien no compartió la intensa dedicación del Director General al negocio familiar. A pesar de los malos tragos, éste había seguido adelante, y había aprendido mucho de ser líder en la vida. Entre otras cosas, significaba soledad, no ser comprendido, necesitar ser más flexible y paciente con los demás de lo que los demás lo eran con él. En alguna ocasión había perdido el control y se había dejado llevar por la tentación de entender su mando como un poder con el que someter a otros a su criterio, y había acabado descubriendo que, a la larga, eso nunca funciona.

Suspiró, pensativo. Había cambiado mucho, poco quedaba ya del joven que heredó la empresa, décadas atrás, con el miedo de no estar a la altura de las expectativas de su padre, y funcionando siempre bajo rutinas muy definidas y rígidas. Su padre no hubiera podido triunfar en un mundo como el que le había tocado a él, tan rápido, impredecible y ambiguo. La idea que había puesto en marcha con Fernando se le había ocurrido mientras volvía de viaje en el tren, hacía dos semanas. Algo así era raro, arriesgado. No sabía cómo iba a reaccionar su Director de Recursos Humanos. Pero tenía que hacer algo, le veía perdido y desmotivado desde tiempo atrás. Y su negocio necesitaba a alguien con ideas sólidas e iniciativa en esa función.

Toda aquella historia de las hojas de papel le había parecido una tontería en un principio pero, cuantas más vueltas le había dado, más le pareció que merecía la pena intentarlo. Fernando era muy capaz, pero había perdido las ganas de emplearse a fondo. Y era susceptible y reservado: nunca hubiera aceptado de buen grado una intervención directa.

Así que se arriesgó: desde su punto de vista, darle la opción a Fernando de negar que había prestado atención a las hojas de papel había dado en el clavo. Respetando su amor propio, había conseguido que aquél se mostrase receptivo ante ciertos mensajes. Ahora estaba seguro de que, en lo sucesivo, los Recursos Humanos de la empresa que dirigía iban a funcionar mucho mejor.

POR EXPERIENCIA, POR PRESTIGIO, POR SU JUSTO VALOR

EMPRESA MARKETING ECONOMÍA DIGITAL

MASTER
POSTGRADO

+50 AÑOS

INNOVANDO Y FORMANDO PROFESIONALES GLOBALES PARA LA EMPRESA Y EL MARKETING.
FOMENTANDO EL EMPRENDIMIENTO Y LA ECONOMÍA DIGITAL

+52,000 ANTIGUOS ALUMNOS

PRESENCIA EN **+40 PAÍSES** EN **4** CONTINENTES

+2,500 ACUERDOS CON EMPRESAS

93% TASA MEDIA DE EMPLEO

95%-100% RATIO DE INSERCIÓN LABORAL AUDITADO

plan de desarrollo profesional
IMPULSA
www.esicimpulsa.com

8 FINANCIACIÓN HASTA AÑOS EN CONDICIONES PREFERENTES

25 BECAS HASTA % SEGÚN COLECTIVOS

30 AÑOS MBAs

EXECUTIVE MBA

MASTER
PROGRAMAS SUPERIORES

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL

MÁSTER EN DIRECCIÓN LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO + MICROSOFT DYNAMICS NAV

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ESIC ZARAGOZA
976 35 07 14
info.zaragoza@esic.edu
Vía Ibérica, 28-34
www.esic.edu

MADRID
BARCELONA
VALENCIA
SEVILLA
ZARAGOZA
MÁLAGA
PAMPLONA
BILBAO
GRANADA
CURITIBA
BRUSQUE

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL
Impulsamos tus desafíos.

AUTORES

Han colaborado…

Noelia Bermúdez
Presidenta Aecop Aragón. Coach Ejecutivo Profesional Certificado nº 184 por Aecop.

Artículo: ¿Qué es Coaching?

Olga Valera
Coach Profesional Senior Certificado CS65. Secretaria-Tesorera de AECOP Aragón.

Artículo: El desarrollo del talento, líder coach y Coaching Ejecutivo.

María José Cinca
Directora de RRHH y PRL de Mondo Ibérica S.A. Coach Ejecutiva certificada por Aecop.

Artículo: Aprovechar la evaluación del desempeño.

Juan Luis Pintiel
Coach Ejecutivo. Vocal Empresas Aecop Aragón.

Artículo: Fortalezas personales y adaptación a un nuevo puesto.

Marisa Felipe
Coach Ejecutivo Profesional Certificado nº 191 por Aecop. Gestión y Formación en Competencias Emocionales.

Artículo: ¿Cómo conseguir que los empleados de una empresa sean más felices?

Marta Williams
CEO de Williams Associates. CDR Certified. Senior Coach at CoachSource. Proud Member de Alexcel Group. Master Coach Acreditado de Marshall Goldsmith.

Artículo: ¿Se pueden medir los resultados de un proceso de Coaching Ejecutivo?

Miguel Egido
Presidente de Aedipe y Director de Comunicación de Fundación Juan Bonal.

Narrativa.

FORMACIÓN EN COACHING

IBERCIDE. CENTRO IBERCAJA DE DESARROLLO EMPRESARIAL ZARAGOZA

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE COACHING AVANZADO, NIVEL II

VI Promoción.
Escuela Inscrecendo.
Del 2 de junio al 8 de julio.
Certificado por AECOP.
Más información

PROGRAMA SUPERIOR DE COACHING ORGANIZACIONAL, PNL Y SISTEMAS

XVII Promoción.
Escuela Inscrecendo.
Del 26 de octubre de 2017 al 26 de mayo de 2018.
Certificado por AECOP.
Más información

CONGRESO INTERNACIONAL MINDFULNESS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

25 y 26 de mayo.
Ibercaja Patio de la Infanta. San Ignacio de Loyola, 16. Zaragoza.
Más información

IBERCIDE.
Centro Ibercaja de Desarrollo Empresarial.
Carretera de Cogullada, 127.
976 971 988
ibercide@obrasocial.ibercaja.es
ibercide.ibercaja.es

iberCaja Obra Social

JURISPRUDENCIA

Reseñas de jurisprudencia

- **Imposición de condiciones laborales perjudiciales.**

MS nº 7640
TS penal 9-6-16, EDJ 82150

- **Incapacidad temporal de larga duración y concepto de discapacidad a efectos discriminatorios.**

MS nº 5665, 2101; MDE nº 1282
TJUE 1-12-16, asunto Daoudi, C-395/15

- **Acreditación de los perjuicios en el caso de rescisión contractual indemnizada por modificación sustancial de condiciones.**

MS nº 5135; MSAL-NOM nº 2624; MCT nº 8227; MPL nº 4315
TS 18-10-16, EDJ 202716

- **Acreditación de horas extraordinarias y principio de facilidad probatoria.**

MS nº 9022, 2011, 6816; MCT nº 4979; MDE nº 1090, 1200; MPL nº 2876, 2893; MSAL-NOM nº 704, 3730, 4916
TSJ Valladolid 13-10-16, EDJ 194495

- **Despido disciplinario por uso privado de los medios informáticos de la empresa.**

MS nº 1955, 1277, 1878, 1880; MDE nº 266, 277
TSJ Cataluña 13-6-16,, EDJ 140449

- **Extinción indemnizada del contrato por incumplimiento empresarial en materia de prevención de riesgos.**

MS nº 601 O, 6034, 2757; MOE nº 5850; MPR nº 7760, 8200
TSJ Cataluña 13-5-16, EDJ 103718

- **Calendario laboral y horario de trabajo.**

MS nº 8930; MCT nº 4862; MIT nº 1846; MSAL-NOM nº 638
TS 21-6-16, EDJ 152181

- **Acuerdos individuales suscritos en masa.**

MS nº 5201
TS 11-10-16, EDJ 202707

- **Garantías de los delegados de prevención.**

MS nº 6092; MPR nº 1015
TS 16-11-16, EDJ 226150

- **Incremento salarial durante la ultraactividad.**

MS nº 5341
TS 8-11-16, EDJ 209004

Un espacio para nuestros Asociados

El Boletín Digital es uno de los órganos de expresión y comunicación de nuestra división territorial en Aragón y La Rioja. Está abierto a la participación de todos los asociados y colaboradores.

Si deseáis compartir vuestras ideas, opiniones o experiencias, podéis remitir artículos o sugerencias al email de comunicaciones que se mantiene abierto para vosotros:
comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es
Cualquier material recibido será apreciado y valorado para su publicación.

Os animamos a participar activamente en la asociación a través de esta vía: el boletín es una iniciativa que tiene como objetivo compartir ideas y conocimiento, uno de los mayores activos que podemos ofrecer al resto de los asociados y, de este modo, mantenernos conectados para crecer profesionalmente.

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es