



## SUMARIO

- Editorial
- Discurso de Apertura:  
Elvira Arango
- La ética empresarial
- Mirada del cliente
- La fidelización del cliente  
en Mapfre
- Los errores de las entidades  
financieras
- Recuperar confianza con el  
cliente

### REUNIÓN GENERAL CLAUSURA

### COLABORACIONES ESPECIALES:

- El mundo social media
- Las células del apego
- Ética y Eficiencia
- Obviedades
- Entrevista Maite Fuentes
- Desarrollar personas para  
desarrollar negocios
- Más allá del desarrollo
- Reformas
- Formación, desarrollo y valor
- Plan de Educación Financiera

### VIDA ASOCIATIVA

- Valoración de las jornadas
- Lo que la crisis se llevó

### PUBLICACIONES

#### EDICIÓN

GREF

Ramonet, 52 - 28033 Madrid

Tel.: 91 302 12 36

Fax: 91 766 84 95

E-mail: [gref.info@gmail.com](mailto:gref.info@gmail.com)

#### DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Ulises Comunicación

### EDITORIAL

## Nuevos tiempos, nuevas soluciones:

### Una aproximación al nuevo Departamento de Formación y Desarrollo

**A**l organizar las **XVIII Jornadas de Estudio** la Junta Directiva nos propusimos, en lo que está a nuestro alcance, recuperar la confianza del cliente partiendo de comportamientos éticos. Con este punto de partida me decidí proponeros, queridos asociados, unas acciones concretas que estimo conveniente recordar aunque sea de forma sintética:

1. Ser honesto y eficaz, o lo que es lo mismo, mejorar y profundizar en nuestros conocimientos para desempeñar lo mejor posible nuestro trabajo, y para hablar el mismo lenguaje que nuestros colegas del negocio.
2. Ser conciencia social de la empresa, haciendo lo que hay que hacer y diciendo con valentía lo que hay que decir. Beneficios sí, pero no a cualquier precio.
3. Crear el clima adecuado para potenciar la cultura de la empresa, que se entiende cimentada en la ética y en el servicio al cliente y transmitida por una comunicación interna veraz y transparente. Y terminaba con dos sugerencias sobre las que quiero incidir:
4. Dedicar especial atención al **desarrollo**, producto de nuestro **compromiso** con los compañeros, con la empresa y con la sociedad.

Desarrollo y Compromiso. En alguna ocasión he afirmado la conveniencia de que el Departamento de Formación y desarrollo asuma, de manera especial, la tarea de "individualizar" la política de gestión de los Recursos Humanos en la empresa. Y mira por donde, **Elena Sanz, Directora General Adjunta de RR.HH. de MAPFRE**, en sus palabras de clausura compartía con nosotros sus líneas estratégicas diciendo, entre otras muchas cosas llenas de interés lo siguiente: el gran reto

que tenemos actualmente en las empresas es **escucharles** (se refería a los empleados) **mucho y constantemente**. Y añadía muy gráficamente, **"tenemos que estar pegados a ellos, en una relación de cuerpo a cuerpo"**.

Afirmación que me atrevo a completar diciendo: ante la difícil situación actual de nuestro sector, injustamente demonizado por el comportamiento poco ético de unos pocos, (afortunadamente el sector asegurador está salvándose de la quema), más que nunca, tenemos que estar cerca de los compañeros para decirles que nos interesa su carrera profesional, que queremos ayudarles, muy especialmente a quienes manifiestan deseos de superación y mejora, cualquiera que sea su nivel, su edad y su preparación. Es el momento del seguimiento profesional próximo, cercano, proporcionando herramientas para el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, sugiriendo nuevos caminos, estimulando nuevas vías de formación y **desarrollo**, lo que es posible alcanzar mejor ahora que hace un tiempo gracias a las nuevas tecnologías.

*"La formación es - como sintetiza muy bien Miguel Bello en el artículo que aparece en el interior de la Revista -, a partir de los seminarios (o de un plan individual), consensuar objetivos de mejora con cada uno de los asistentes, acordar los planes de acción correspondientes, animarlos y estimularlos, establecer los momentos de revisión y verificar los cumplimientos en un proceso sin solución de continuidad".*

Y donde, en primer lugar, hay que actuar es en el mismo puesto de trabajo, por tanto nuestro deber como Responsables de Formación será facilitar los recursos a los directivos para que ejerzan su tarea de formadores con eficacia y rigor.

**Por Paco Segrelles**  
Presidente

A group of approximately 14 business professionals, including men and women of various ethnicities, are standing in a line. They are all dressed in professional business attire, such as suits, blouses, and dresses. They are holding a large, white rectangular banner that spans across the middle of the group. The background is a plain, light-colored surface, and the floor is highly reflective, showing the lower legs and shoes of the people.

# Especialistas en Redes Comerciales

[www.psicosoft.com](http://www.psicosoft.com) - La mejor plataforma de contenidos para la Fuerza de Ventas

Especialización

Opinión

Entrevistas

Recetas Comerciales

Premio al Mejor Análisis

# PSICOSOFT

# XVIII Jornadas de Estudio



**Elvira Arango**  
Subdirectora General Adjunta de  
RRHH -Formación y Desarrollo  
de RRHH de MAPFRE

## Recuperemos la confianza del Cliente

**C**omenzó con unas palabras de bienvenida, acogida y agradecimiento a los asociados por su presencia. Nos presenta a los colegas de MAPFRE tanto ponentes como asistentes, y añade: *"me gustaría compartir con vosotros las líneas generales de actuación de MAPFRE en materia de Formación"*.

Es cierto que MAPFRE **siempre ha hecho una apuesta estratégica por la formación.**

### Os traslado los indicadores más significativos:

En 2011 invertimos 10,7 millones de Euros en formación. Un 24% más que en 2010. Esta cifra representa el 1% de la masa salarial. Desarrollamos **más de un millón de horas** y hemos tenido más de 161.000 asistencias e inscripciones a programas. La media de horas por empleado se sitúa entre 35 y 40 horas (dependiendo del país y empresa). El 25% de nuestra formación se desarrolla en modalidad e-learning y el 75% presencial.

Somos 35.000 empleados en todo el mundo y estamos presentes en 46 países en 5 zonas geográficas: América (LATAM, Centro y USA), Asia, Europa, África y Oceanía. Nos dedicamos, como bien sabéis al Seguro Directo y a los negocios globales que son, Reaseguro, Asistencia y Global Risks. Más del 62% de nuestro negocio por volumen de primas está en el negocio internacional.

Para MAPFRE, el factor humano es clave y determinante, y consideramos que la Formación es el sustento básico del desarrollo personal y profesional, y por ello, invertimos en medios y recursos para perseguir y alcanzar estos objetivos. La gestión de la formación en MAPFRE va siempre alineada con nuestra estrategia; **apostamos por potenciar siempre la formación interna, transmitiendo nuestra cultura, principios, estrategias, y aspectos relacionados con nuestra gestión técnica y comercial**, complementada con la formación en otras materias, como habilidades.

Para MAPFRE, y muchos de los que estamos aquí, lo habéis oído alguna vez: la Formación no se considera un gasto, y sí una **inversión**, y debemos ser capaces de demostrar que **"sí hay retorno" cuando se invierte en Formación.**

Estamos convencidos que sólo desarrollando profesionalmente a nuestros empleados, **contribuimos al crecimiento de nuestra Compañía**, y seremos más competitivos. Además, en MAPFRE la **formación** sirve como **vehículo interno de transmisión de cultura, de intercambio de ideas y conocimientos, como canal de innovación**, y como claro elemento integrador de nuestros empleados y de nuestras compañías, ya que cada vez somos más globales, más internacionales.



*Entrega de la F de Oro a Elvira Arango*

Y ahora os voy a decir una obviedad, en el actual entorno competitivo en el **que se desarrolla el sector asegurador, la calidad del servicio** prestado constituye uno de los principales factores valorados por los clientes. El cliente sigue siendo nuestra razón de ser en MAPFRE. Por ello, **todo lo que hacemos en materia de formación**, va encaminado a **mejorar la capacidad para asesorar y transmitir confianza** al cliente, en resumen, su preparación en el más amplio sentido.

**Consideramos que los profesionales y las personas eficientes no esperan a que las cosas sucedan, sino que hacen que sucedan.**

Como he dicho antes, si algo ha caracterizado a MAPFRE en materia de Formación a lo largo de la Historia ha sido la **Formación Interna**. Estamos comprometidos con un proyecto formativo y educativo hacia los jóvenes,

que sin duda son la base del futuro de nuestra sociedad. **Apostamos por las personas: empleados, colaboradores, delegados y proveedores.** No somos partidarios de hablar de reducción drástica del presupuesto de formación, pero si de **una inversión muy controlada** y claramente focalizada y alineada con las necesidades de nuestro negocio.

Este Edificio, el Centro de Formación, es una prueba más de la importancia que damos en MAPFRE a la formación. La semana pasada teníamos en esta misma aula a un grupo de directivos procedentes de 16 países en los que MAPFRE tiene presencia, compartiendo conocimiento, cultura y buenas prácticas. Todo esto **favorece la fidelización de nuestros empleados y se traduce claramente en un incremento del nivel de compromiso con nuestra organización.**

Finalmente, me gustaría resaltar que MAPFRE se diferencia y caracteriza por

ser una empresa con una fuerte Cultura Corporativa (de todo ello nos hablará el Presidente de la FUNDACIÓN MAPFRE A. Manzano en unos minutos).

Rigor, ética, transparencia, liderazgo, son **valores clave** para el sector asegurador y forman parte de nuestros principios institucionales y empresariales (recogidas en nuestro Código del Buen Gobierno Corporativo).

Estamos en un momento de transformación importante en RR.HH. y en Formación, aportando valor al Negocio.

**Hay que poner en valor todo lo que hacemos, y estar al día, la actualización es necesaria y permanente.**

Termino agradeciendo la presencia de los compañeros y las actividades del GREF, como son el boletín semanal de noticias y la organización de las Jornadas de Estudio.



# Ética empresarial

Por Alberto Manzano

Presidente de FUNDACIÓN MARFRE



**E**l tema que se me ha propuesto para esta intervención me parece muy oportuno porque, si la **ética** es siempre un factor importante para el correcto funcionamiento de las empresas, lo es más en estos momentos de profunda crisis, en que las dificultades llevan a poner en cuestión.

Yo creo que todos percibimos ya con claridad – y por eso es tan grave – que lo que está ocurriendo no es sólo una crisis financiera o económica, sino el derrumbamiento de un modelo de Sociedad que no es viable – o, como se dice ahora, sostenible – porque hace tiempo que olvidó valores que tienen mucho que ver con la Ética: el rigor, el esfuerzo, la honestidad, y la vieja y sabia máxima de que uno debe ganarse la vida y vivir con arreglo a sus posibilidades.

Podemos echar la culpa de ello a los políticos y a los líderes sindicales, y no nos faltará razón. (...) Pero también debemos pensar en lo que nosotros, las empresas podemos hacer para contribuir al desarrollo de ese nuevo modelo social que necesitamos. Ello exige que

revisemos en profundidad nuestro propio modelo de gestión empresarial para mejorar su sostenibilidad y su eficiencia, pero también su nivel ético.

Estoy seguro de que el esfuerzo que hagamos en esa dirección nos ayudará también de forma muy efectiva a retener o recuperar la confianza de nuestros clientes, porque parece previsible que en el futuro los ciudadanos den más importancia al comportamiento ético en la valoración de las empresas y de sus productos o servicios. (...) De forma que, al final, cada persona tiene que configurar su propio modelo de comportamiento ético, con un mayor o menor grado de exigencia.

**Transfiriendo estos conceptos al mundo empresarial**, me parece que la implantación de un comportamiento ético en la Empresa **pasa**, en primer lugar, por **definir su propio modelo**, que debe basarse en las siguientes premisas:

- El cumplimiento de las Leyes como condición inexcusable.
- El cumplimiento, hasta donde resulte razonable, de las normas que integran la Moral Social.
- La asunción de Valores o Principios que sirvan de eje directriz para definir en cada caso cual debe ser la conducta acorde con el compromiso ético de la empresa.

Respecto a las normas morales derivadas de Creencias Religiosas, la Empresa debe ser una comunidad de hombres libres, y debe respetar las ideologías y creencias propias de cada uno de sus componentes. Sin embargo, esas normas morales –en cuanto no afecten al ámbito estrictamente personal de cada persona– son una fuente importantísima de criterios susceptibles de ser aceptados por la generalidad de los ciudadanos,

como de hecho ya lo han sido para la configuración de las Leyes, la Moral Social y muchos Valores o Principios generalmente aceptados.

Después de diferenciar la ética empresarial de otros conceptos, añadí:

El hecho de que una empresa defina un modelo ético tendrá un mero valor cosmético si no lleva a cabo una acción decidida para conseguir su aplicación en todos los ámbitos de la misma.

Para conseguir ese objetivo, se deben utilizar a mi juicio los siguientes medios:

**1. Difundir** en el seno de la Empresa los Valores y Principios que inspiran su modelo de comportamiento, de forma que sean conocidos por todos.

**2. Crear un clima ético** que lleve a todos los que integran la Empresa a identificarse con esos Valores y con el comportamiento que se deriva de ellos, de forma que se cree una Cultura de Empresa. **Ello exige a utilizar con generosidad tres armas fundamentales:** **La formación**, incluyendo la Cultura de la Empresa en los Programas de Formación; **la coherencia** con esos Principios o Valores; y **la ejemplaridad** en la actuación de quienes configuran el equipo directivo.

**3. Desarrollar normas o códigos de conducta** que sirvan para definir con más precisión las obligaciones que se derivan del modelo de comportamiento ético de la Empresa. (...)

**4. Establecer sistemas que permitan evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento** del modelo y de las normas emanadas de él, para detectar situaciones deficientes y adoptar medidas correctoras.

Dedico esta última parte de mi intervención a exponer la **experiencia de MAPFRE**, pudiendo asegurar que en nuestro Grupo existe un alto nivel de preocupación por la Ética, siendo uno de los motores de nuestro desarrollo. Citaré los **hitos más relevantes** del proceso que ha llevado a esa situación:

**a. Clima ético.** Desde que asumió en 1955 la Dirección General Ignacio Hernando de Larramendi impulsó el establecimiento de un clima ético en MAPFRE como uno de los pilares en que debía asentarse. En la vertiente interna sobre la base de la austeridad y el respeto de todos; y en la externa, sobre la concepción de empresa con “espíritu de servicio público”.

**b. Normas estatutarias.** En 1965 se llevó a cabo una amplia reforma de los estatutos sociales de MAPFRE. (...) Su objetivo era eliminar la posibilidad de abusos por parte de los Consejeros, Directivos y Empleados, y algunas de sus normas se anticipaban a la transformación de MAPFRE en un Grupo Asegurador.

**c. Acción social.** En la reforma estatutaria de 1965 también se estableció la obligación de destinar una parte de los beneficios anuales de MAPFRE a la creación y desarrollo de dos Fundaciones de interés general, que en caso de disolución de la Mutua serían las beneficiarias del remanente de la liquidación. Esta norma es reflejo del espíritu de servicio público que antes he mencionado, y en cumplimiento de ellas, a partir de 1970 MAPFRE creó varias fundaciones, actualmente integradas en FUNDACIÓN MAPFRE.

**d. Protección de los derechos de los clientes.** En 1985 se creó la **Comisión de Defensa del Asegurado**, primera institución de defensa del cliente creada hasta esa fecha en España por una empresa de cualquier sector para proteger los derechos de los clientes y velar por la equidad en sus relaciones con la entidad.



**e. Código de Buen Gobierno.** En el año 1998, con ocasión de la publicación del llamado Informe Olivencia, MAPFRE decidió elaborar un **Código de Buen Gobierno** que se aprobó en el año 2000, se actualizó en 2005 por la publicación del Informe Aldama, y se reformó en profundidad en 2008 para adaptarlo a la nueva estructura corporativa adoptada por MAPFRE tras su desmutualización, así como a las recomendaciones del Código unificado de la CNMV.

**f. Códigos de Conducta.** MAPFRE tiene en vigor dos **Códigos de Conducta**:

1. El que regula la actuación de todos los empleados en materia de valores cotizados emitidos por las empresas del Grupo de MAPFRE en 2003 y actualizado en 2004, 2005 y 2008.
2. Un Código Ético (2009) que sienta las normas de conducta que deben regir la actuación de los Directivos y empleados. También cuenta con dos buzones de denuncia (uno para conductas relacionadas con el Código de Ética y otro para comunicar de forma confidencial las irregularidades de potencial transcendencia y contable que se adviertan en el seno de la Empresa) y con un Comité de Ética que vela por el Cumplimiento del Código.

La elaboración del Código de Buen Gobierno en 1988-1989 fue aprovechada para llevar a cabo una definición formal de los “Principios Institucionales” de MAPFRE, que constituyen los Valores en que se fundamenta nuestro modelo de comportamiento ético:

- **Independencia** respecto a toda persona, grupo o poder de cualquier clase
- **Actuación Ética Y Socialmente Responsable.**
- **Humanismo** entendido como atención preferente a las personas.
- **Rigurosa separación** entre las actividades del Grupo y las actividades de la FUNDACIÓN MAPFRE.

*“Concluyo ya. Puedo asegurar sin la menor duda que el compromiso ético de MAPFRE, y los principios en que se sustentan han sido un factor fundamental de su desarrollo empresarial, basado en gran medida en una fuerte cultura de empresa y en la identificación con la Empresa de quienes trabajamos para ella”.*



# La mirada del cliente

**¿Cómo está la crisis afectando a la percepción que tienen los clientes de sus entidades financieras?**

**Por Carlos Tercero**

*Economista, PDG por el IESE y fundador de STIGA, instituto líder en medición de calidad de servicio, tanto desde la perspectiva del cliente (encuestas de satisfacción), como desde una visión objetiva (mystery shopping).*

Ahorro a los lectores desgranar aquí la infinidad de datos que avalan la afirmación de que la economía española en general, y el sector financiero en particular, están en crisis. Lo están, sin discusión posible. Y no es una crisis pasajera, llevamos muchos años a cuestas con ella y con el interminable goteo de noticias negativas, con un nivel

de "criminalización" pública del sector financiero, difícilmente comparable con el que haya podido experimentar otro sector.

Cada entidad conoce sus datos, cada una sabe qué volumen de depósitos ha ganado o perdido desde la caída de Lehman Brothers hasta hoy. Lo que no

es tan conocido es cómo ha afectado esta situación a los clientes y, menos aún, cómo actuar con ellos en estos momentos.

Centrándonos en la visión del cliente, retrotraigámonos a septiembre de 2007, en esos momentos el sector financiero podía presumir de unos índices de

## Adecco Training, su socio estratégico para el desarrollo del Talento en Banca y Seguros



En Adecco Training, consultora de formación del Grupo Adecco, contamos con más de 15 años de experiencia ofreciendo soluciones formativas en el sector Banca y Seguros.

Estamos especializados en el desarrollo de competencias de venta y liderazgo a través de una metodología innovadora propia y de forma específica para cada cliente, ayudándoles a conseguir sus objetivos de negocio.

Porque la formación es una inversión con retorno.

Adecco Training ofrece servicios en Consultoría de formación, Desarrollo de soluciones formativas y Outsourcing de formación.

**Adecco** Training

902 30 20 30  
adecco.es

fidelidad pasmosos, con niveles de clientes que no mostraban ninguna duda respecto a seguir trabajando con su banco o caja, superiores al 60%, por encima de sectores casi monopolísticos, como los suministros. Curiosamente, el porcentaje de clientes extremadamente satisfechos con su entidad se situaba en torno al 40% en esos años, lo que producía un posicionamiento extraño: el sector financiero capitalizaba de forma extraordinaria la satisfacción de sus clientes; pequeños aumentos de satisfacción generaban grandes aumentos en fidelidad, porque existía una base de clientes que se sentían cautivos y no se planteaban un cambio aunque no estuvieran plenamente conformes con cómo se les estaba tratando.

Así, en 2007, el grupo de clientes cautivos en el sector ascendía a un pasmoso 29%, mientras que los clientes que se mostraban fieles a la vez que satisfechos sumaba un 35% adicional.

Pero llegó la crisis, llegaron las noticias, los impactos negativos continuos, las fusiones, los cierres de oficinas... y el cliente ha sido plenamente consciente de que algo ha cambiado en su relación con su entidad "de toda la vida".

**En el primer trimestre de 2012, el porcentaje de clientes que se declaran incondicionalmente fieles a su entidad ha caído hasta un 35%** (sí, 29 puntos porcentuales menos que hace 5 años). Esta caída ha ido acompañada de descensos en los niveles de satisfacción, pero de mucho menor calado. De hecho, la caída se ha concentrado en los clientes

cautivos, aquellos que se declaraban fieles sin estar plenamente satisfechos, que ha pasado de un 29 a un 9%.

El cliente ha dejado de dar ese voto de confianza, ahora exige más para mantener la relación con su entidad.

Este cambio no es intrínsecamente malo, de hecho, para aquellos bancos y cajas acostumbrados a poner al cliente como centro de sus decisiones, **este cambio es profundamente positivo**, porque supone que ahora se pone de verdad en valor su apuesta por el servicio y por el cliente. Baste decir que dentro del sector hay enormes diferencias en estas tasas de fidelidad, desde el 20% en alguna de las entidades intervenidas, hasta el 60% en alguna otra que siempre se ha caracterizado por el espléndido trato al cliente.

Ante esta situación, la primera reacción es siempre buscar culpables, a poder ser ajenos a nuestra propia actuación: **"los medios nos están tratando injustamente", "pagamos justos por pecadores", "X está rompiendo el mercado con esas ofertas."**

Pero casi siempre omitimos un análisis profundo de nuestra propia situación. Para analizar balances y riesgos hay voces infinitamente más autorizadas que la mía, para analizar comportamiento de clientes también, pero es de lo que al menos sé un poco.

Hablando con cualquier empleado de la red de oficinas, podemos descubrir con rapidez al menos dos carencias:

### Prácticamente ninguna entidad dota a los empleados de argumentarios convincentes de venta institucional

Si pedimos a los empleados de la red que expongan tres argumentos por los que un cliente debería trabajar con ellos, mencionarán **el precio, la comodidad y el trato**; esto vale para cualquier oficina de cualquier entidad. Y de hecho son factores de elección de una entidad, por lo que están bien traídos a colación. Sin embargo, raramente mencionarán la solvencia, la innovación, la vinculación al territorio u otros valores asociables a la marca. Y no lo harán, porque tampoco se les ha formado para ello, porque no se les ha dotado de material que acompañe estos mensajes o que, cuando menos, garantice que son mensajes comunes a todos los empleados. Esta medida es fácil, es barata y de efectos sorprendentes respecto a la fidelidad de los clientes.

### En la mayoría de los casos de entidades intervenidas, implicadas en un proceso de fusión o simplemente zarandeadas por rumores más o menos fundados, la comunicación interna ha brillado por su ausencia

Los empleados de la red deben abrir la oficina al día siguiente de una noticia negativa que ha abierto los telediarios y que ese mismo día ocupa cuatro columnas en la cabecera de los periódicos. Es previsible una afluencia de clientes a la oficina solicitando explicaciones, pidiendo seguridad y pidiendo que se les tranquilice. Los clientes no van a retirar sus depósitos, van a ver que su oficina sigue ahí y que su interlocutor habitual está tranquilo. **Es primordial que el personal de la red hable con un idioma común**, que mencione los mismos argumentos, que dé las mismas explicaciones de qué ha pasado y qué va a pasar. Es crítico que el personal de la red conozca más detalles y pueda dar más explicaciones que la transmitida en una nota de prensa. Es tan sencillo como ser ágil y decidido en el mensaje transmitido desde dirección.

**¡Tomemos nota!**



# La fidelización del cliente en MAPFRE

Por **José Luis Sánchez Báscones**,  
Director del Canal Banca-Seguros. MAPFRE



## Propósito

Aportar las evidencias de las recientes experiencias de la compañía de Seguros MAPFRE, especialmente dentro de los seguros de Automóviles, de Salud y del Hogar, muy representativos del tipo de protección básica de las familias en España. Se parte de unas series estadísticas que ilustran la evaluación, en diversos momentos de la relación contractual, que el cliente hace del servicio ofrecido, para ver como se correlacionan con las tasas de persistencia.

## Antecedentes

Con la información estadística que nos aportan las series históricas presentadas, se determina que el esfuerzo continuo en la mejora de los servicios tiene un reflejo positivo en la valoración que los clientes realizan sobre el grado de calidad percibida por ellos, en los servicios que les son prestados.

Cuando cruzamos estos datos con los de las series estadísticas de persistencia, en los mismos periodos y sobre los mismos contratos encuestados, aparecen tasas de abandono crecientes en el tiempo.

Desde una perspectiva cualitativa el examen de las causas manifestadas por los clientes para explicar su decisión, aparece, de forma que resulta inconexa con la manifestación sobre el grado de acuerdo con el servicio, que la causa

citada con más frecuencia (62%) es el precio del propio producto en relación con otras alternativas. En último lugar (4%) aparecen inconformidades con el servicio prestado.

Ésta y otras aparentes paradojas no hacen seguir en la búsqueda de otras percepciones o aspectos de comportamiento del cliente y que le puedan mantener, a salvo incluso de situaciones de competencia extrema por precios. Debemos de profundizar en el conocimiento de ese cliente.

## Es el momento de cambiar

No basta con decir que conocemos mejor su comportamiento, sino que trataremos de predisponer a todas las áreas de la organización a hacer de cada uno de nuestros clientes, un auténtico eje de nuestra actividad, alrededor del cual todo sin excepciones gira en nuestra empresa.

Nuestra compañía ha mudado su propia organización para poder responder a ese nuevo reto y damos unas pinceladas de cómo estamos organizados en canales y segmentos, dentro de la organización comercial.

Hemos invertido importantes sumas de recursos en profundizar en la segmentación de nuestros contratos, evolucionando desde la perspectiva administrativa hacia la comercial, en nuestra visión integral y transversal del cliente.

Finalmente queremos pasar del consumidor al "fan" y estamos buscando hacerlo con una base objetiva: la rentabilidad o el valor que este cliente nos reporta.

En función de esa segmentación se desencadenan diversas líneas de acción buscando ser nosotros los que nos adecuemos a sus necesidades e inquietudes de protección. De aquí nace nuestro programa de fidelización **"te Cuidamos"**, como una estrategia de toda la compañía, en todas sus áreas y departamentos. No es una Campaña, es una forma nueva de relación con nuestros clientes, basada en el valor y aplicando acciones preventa, servicio y postventa definidas en base a rentabilidad, centrada en una estrategia de generación constante de contactos con el cliente y con recompensa directa en ahorro en todos los seguros de la familia.

## Conclusión

Nuestros primeros resultados están siendo muy alentadores. Queda mucho camino por recorrer. Es muy diferenciador. Damos algunos ejemplos de los servicios, tanto aseguradores, como no aseguradores, con datos de uso importantes. **Queremos, como siempre, acertar. También hacerlo cada vez con más frecuencia.**

# Los errores de las entidades financieras



**Por Miguel Ángel González**  
*Ex Director Comercial de Banca de Particulares*

**E**s más que evidente que los bancos y cajas de ahorros están en el centro de todas las miradas cuando hablamos de la crisis que padecemos desde hace ya demasiado tiempo.

Los acontecimientos se han precipitado a raíz de saltar a la luz la situación de Bankia y sus necesidades para ser reflotada. Los volúmenes con los que hay que acometer el saneamiento de una parte del sistema financiero español no pueden ser asumidos ni por el propio sistema ni por el Estado, lo que nos ha llevado a la demanda de ayuda a la Unión Europea, quien dispondrá una línea de crédito de hasta 100.000 millones de euros.

Lo que hasta hace bien poco podría estar reservado para técnicos y entendidos en la materia, hoy está en el debate en los medios y en la calle. Se buscan responsables de esta crisis, y las entidades financieras son, con frecuencia, señaladas con dedo acusador.

Una situación como la actual, como todas las crisis, y ésta lo es y muy profunda, obliga a cada cual a revisar sus actuaciones y ver donde han estado los errores, no solo para solventarlos sino, especialmente, para evitarlos a futuro.

Nos podemos quedar en justificar todo con una expansión desmedida del crédito y de la potencia instalada acompañando a lo que, a la postre, ha resultado ser una gran burbuja inmobiliaria. Y, una vez estalla la burbuja, no reconocer el problema a tiempo, seguir declarando beneficios no debidamente consolidados, hacer refinanciaciones indebidas que simplemente dilatan el problema, no deshacerse de inmuebles adjudicados por no asumir la pérdida de valor real, etc. Sin embargo, siendo todo ello

cierto, no habremos de pararnos aquí al enumerar los errores de buena parte de las entidades que conforman nuestro sistema financiero.

**Y entre estos errores están los derivados de una visión cortoplacista, primando los ingresos para hoy en lugar de la recurrencia de los mismos,** lo cual es especialmente contraproducente para este negocio, el desenfoque de la actividad comercial, desplazando al cliente del centro de la misma, los objetivos desmedidos e indiscriminados impuestos a las sucursales, el afán de crecer sobre cifras infladas, con las consecuencias negativas que ello conlleva para el cliente. Y, además de todos ellos, y ya en el ámbito de las cajas de ahorros, el dejar jugar a banqueros a muchos políticos, que se han encargado de echar por tierra la gran labor desarrollada durante años por buenos profesionales. Actuaciones, las de estos políticos, cuyo resultado en este momento está, nunca mejor dicho, al descubierto. Para remate muchos de los que han puesto a sus entidades al borde de la quiebra, o directamente las han quebrado, han salido airosos y bien pagados, lo que sin duda da justificación a la pérdida de imagen del sector.

**Las consecuencias están a la vista, y la opinión pública, los analistas y los mercados, castigan por igual a todo un sistema financiero por la mala actuación de unos pocos.** Muchas de nuestras entidades lo han hecho bien, incluso en una situación tan crítica como la que estamos viviendo, y no merecen estar en entredicho; son entidades que saldrán fortalecidas de la crisis y serán la base sobre las que se asentará el futuro de un sector que, cuando pase la tormenta, recuperará el prestigio que siempre tuvo, reconociéndose la importancia que para el desarrollo de un país tiene un sistema financiero fuerte y sano.

# Recuperar la confianza en el cliente: Analizando dos falsas creencias básicas

**Por Enrique Campomanes**  
*Ex Director de Formación del  
Banco Herrero*

**E**stamos ante un gran reto formativo: Dotar de nuevas competencias a nuestros profesionales para que puedan recuperar la confianza del cliente. La confianza que se perdió porque, demasiadas veces, el brillo de los beneficios no nos dejó controlar nuestros comportamientos. La codicia, la ambición, el egoísmo y los intereses personales generaron comportamientos poco éticos que nos hicieron acabar con la confianza, atesorada durante muchos años, de nuestros clientes.

El primer punto relevante es consensuar el mecanismo que nos permita generar la confianza perdida y que, y todos estamos de acuerdo en ello, es la ética. Es, por tanto, el desarrollo de comportamientos éticos en nuestros profesionales, la manera más eficiente para conseguirlo. El segundo punto a tener en cuenta es como podemos, a través de la formación, implementar los comportamientos éticos en nuestros profesionales.

Para ello debemos empezar desmontando dos creencias erróneas, bastante frecuentes, que dificultan iniciar este proceso.

**La primera creencia falsa** es la relacionada con que la única forma de mejorar y conseguir altos beneficios es potenciando exclusivamente los valores económicos, ya que pensar en otras cosas nos distrae de ganar dinero y nos conduce a perder competitividad.

La llegada de la RSC ha visibilizado, aún de manera poco consistente, nuevos



valores mas allá de los estrictamente económicos que están relacionados con la orientación a resultados, innovación y, en definitiva, la consecución de beneficios tangibles.

Estos nuevos valores son los relativos a las relaciones humanas, denominados valores sociales, como el compromiso, la orientación al cliente o el respeto y

***“En la actualidad, cada vez es más compartida la creencia de que comportamiento ético y actuación eficiente son los dos componentes inseparables de la excelencia profesional”***

los valores relacionados con el comportamiento ético como la coherencia, la honestidad o la responsabilidad.

Para desarrollar estos nuevos tipos de valores, sociales y éticos, es imprescindible obtener el compromiso y el apoyo de las direcciones de las entidades ya que su implantación puede provocar rechazo al cambio y problemas de implantación para que estos valores se incorporen en igualdad de trato con los valores económicos. Adicionalmente se deberán integrar en el diseño de los procedimientos, la dirección de los equipos de trabajo y la evaluación de los resultados.

**La segunda creencia falsa** es la que afirma que los comportamientos éticos son menos productivos que los comportamientos meramente económicos. Muchos de nuestros profesionales visualizan obstáculos y dificultades si introducen la ética profesional en sus comportamientos.

Por ello hay que convencerles de que la ética aumenta el talento profesional y lo conduce hacia la excelencia, mejora la gestión de los conflictos de intereses y aumenta la confianza en las relaciones con los clientes, los compañeros y los jefes. Y, sobre todo, mejora su calidad humana.

En este sentido dos grandes expertos nos lo confirman: *“En la actualidad, cada vez es más compartida la creencia de que comportamiento ético y actuación eficiente son los dos componentes inseparables de la excelencia profesional”* según señala Jordi Melé-Carné y confirma nuevamente Howard Gardner al enumerar las cinco formas mentales para afrontar el futuro profesional: **“Espíritu de disciplina, capacidad de síntesis, creatividad, respeto y comportamiento ético”**.

**Elena Sanz**

**Directora General Adjunta de RRHH de MAPFRE**

**T**ras su agradecimiento por haber elegido el Campus de MAPFRE para la celebración de las Jornadas, felicitó a la Asociación por la organización de estos encuentros de evidente repercusión en el sector financiero-asegurador. "Estoy segura que estos dos días habrán servido a todos de reflexión en un momento complicado como el que vive la economía actualmente, y en el que, sin duda, la Ética y la recuperación de la confianza del cliente constituyen dos factores clave para nuestro sector. Y ahora permitidme que comparta con vosotros nuestras principales líneas estratégicas en materia de RR.HH.

**Nuestra misión -añadió- es gestionar a nuestros empleados y colaboradores** (con estrategia de Multinacional), y esto, aunque pueda parecer lógico, es el gran reto que tenemos las empresas que estamos en varios países, el reto de establecer, respetando las características propias y la diversidad cultural y social del país, los principios globales en la gestión de personas: **escucharles mucho y constantemente**".

# Clausura

## XVIII Jornadas de Estudio

### Hemos definido unas líneas estratégicas:

- Potenciar la transmisión de nuestra cultura corporativa. Nuestros principios y valores (empatía, humildad, agilidad, ser positivos, innovación, honestidad iniciativa, ser resolutivos, responsabilidad y compromiso)
- Conseguir la máxima eficiencia.
- Mejorar el perfil profesional.
- Todos somos responsables de desarrollo de nuestros equipos seamos o no de RRHH.
- Gestionar el conocimiento de la organización dando a conocer las mejores prácticas.
- Gestionar a nuestros empleados con el máximo nivel de fiabilidad y rigurosidad.

Y lo vamos a hacer con nuestros dos roles: uno, como socios estratégicos del negocio; y otro, como responsables del desarrollo y crecimiento personal y profesional de nuestros empleados.

**Tenemos que estar pegados a ellos, una relación cuerpo a cuerpo.**

Como podéis ver, todas estas actuaciones nos llevan a la Formación como principal herramienta de

desarrollo. La formación incrementa nuestras aptitudes, nuestras actitudes y nuestro compromiso.

El cliente es y sigue siendo nuestra razón de ser. Las nuevas tecnologías, imprescindibles. La diversidad, nuestra constante compañía. Las nuevas generaciones, incorporándose y queriendo ser reconocidas. Todo ello afecta a los RRHH. de forma significativa y sabemos que no es tarea fácil.



Creemos que los grandes retos los podríamos concentrar en: **La nueva conciencia social, la conectividad y las redes sociales y la internacionalización.** Y ante todo ser transparentes ante nuestros empleados, sencillos y comprensibles, conectados entre sí y coherentes para que ellos puedan vislumbrar su futuro profesional en nuestra organización. Sin duda alguna este hecho contribuirá a incrementar su nivel de compromiso.

Terminó agradeciendo a su equipo el esfuerzo realizado en la organización de las Jornadas, al GREF y a todos los asistentes a los que desea se hayan sentido como en su propia casa. ***"Gracias por vuestra presencia y gracias por compartir"***



◀ **Enrique Díaz Mauriño**  
presentando el estudio sobre  
Ratios de Formación



**Emilio Prat** ▶  
presentando el Avance  
"Estrategia 2012-2014"



**Francesc Giralt**  
Director de Formación y Desarrollo  
del Grupo Generali



**Joaquín Rubio**  
Director de Recursos  
Humanos de Cofidis



**Idoia Barroeta**  
Responsable de Desarrollo de  
Personas de Seguros Lagun Aro



**Emilio Rivas**  
Director de Recursos Humanos  
de Banco Camino



## COLABORACIONES ESPECIALES

# El mundo Social Media induce un cambio profundo en la formación

Por **Pilar Trucios**, desde los EE.UU.

**Periodista y MBA del IESE. Especialista en Comunicación corporativa, Social Media y gestión de crisis.**



**E**l mundo Social Media, tal como lo definen los profesores americanos Andreas Kaplan y Michael Haenlein, cambiará la formación tal como la concebimos ahora. Kaplan y Haenlein definen **Social Media** como *“la parte de Internet basada en aplicaciones y construida bajo los principios ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0. que permite la creación e intercambio de contenidos generados por los usuarios”*.

El mayor cambio registrado con el mundo del Social Media, como vemos en esta definición, es precisamente la participación de todos los usuarios en la generación e intercambio de contenidos, gracias sobre todo a la revolución tecnológica. Pero veamos más despacio cuáles son los factores diferenciales que harán que empresas y profesionales puedan acceder a mayor formación con menos presupuesto.

**1. Alcance.** Ya no son los editores, publicistas, productoras, organizaciones y proveedores de formación de toda la vida quienes generan los contenidos que quieren y los entregan al cliente. Ahora todo es menos jerárquico y más descentralizado. Cualquier individuo puede generar fácilmente contenidos y elegir a la carta lo que quiere recibir. El problema aquí para los responsables de formación radica en buscar la aguja en el pajar, porque contenidos y proveedores en todo el mundo los hay y habrá cada vez más, pero ahora están desperdigados y hay que saber encontrar a los buenos.

**2. Accesibilidad.** En no demasiado tiempo, en cualquier parte del mundo se podrá acceder a gran cantidad de contenidos multilingües a muy bajo coste, simplemente con un aparato electrónico y conexión a la red. De hecho, algunas de las escuelas americanas más prestigiosas del mundo ya se han planteado poner en abierto algunos de sus cursos para que se pueda acceder a ellos gratuitamente. **Edx** es una de estas plataformas. Puesta en marcha por el MIT y Harvard, a las cuales se ha unido Berkeley, ha empezado ya a impartir sus primeros programas. Y no en vano, en la portada de su página web [www.edx.org](http://www.edx.org) abre con un titular que dice **The future of online education: anyone, anywhere, anytime**. Otra de las webs más conocidas e inaugurada este año es [www.coursera.org](http://www.coursera.org). Puesta en marcha, entre otras, por las universidades de Stanford, Michigan, Pensylvania, Duke y Princeton, imparte ya más de 100 cursos.

**3. Usabilidad.** La tecnología de hace unos años era tediosa y apenas uno se hacía con el mando de la televisión. Hoy, las nuevas generaciones vienen a la empresa con la lección aprendida, puesto que la tecnología es mucho más sencilla de manejar y, en muchos casos, absolutamente visual. Esta simplicidad hará que los desarrollos tecnológicos de los nuevos cursos online no sean tan costosos para la empresa como lo han sido en los últimos años. Tampoco tendrán que ser a la carta, porque habrá

millones donde escoger. Se multiplicarán los proveedores de contenidos a bajo coste. **Lynda.com** es sólo un ejemplo de lo que funciona muy bien en Estados Unidos y en otras partes del mundo. Imparte ya 1.500 cursos de alta calidad en versión vídeo con una tarifa plana de 25\$ al mes, lo que es razonablemente asequible para muchos interesados en sus contenidos.

**4. Inmediatez.** El concepto del tiempo ha cambiado con el mundo del Social Media. Muchas de las respuestas son inmediatas y en el mundo de la formación las cosas no son muy distintas. Al igual que las videoconferencias han reducido tiempo y costes a la organización, ya no será necesario enviar a los empleados fuera de la oficina para aprender, porque podrán hacerlo en su pantalla en tiempo real. De hecho, cada día se multiplican los contenidos en streaming y las webinar con contenidos de calidad, como los que ofrecen **Wobi.com** y **Ted.com**, que incorpora una nueva sección interesante llamada Ed para mejora de contenidos por parte de los usuarios.

Quedan pues atrás las décadas en las que las grandes y medianas compañías invertían importantes presupuestos en formación para adaptar los conocimientos de sus profesionales a los nuevos requerimientos de sus negocios. A los responsables de formación les toca ahora, más que nunca, rastrear el mercado internacional, no sólo el nacional, para ver qué es aplicable a su compañía o, si no lo es, quién y dónde en el mundo lo puede desarrollar con la mayor calidad y el mejor precio.

**Si quieres hacer un curso de Harvard, Stanford o el MIT, es gratis, entra en:**

**<http://www.expansion.com/blogs/pilartrucios/2012/09/12/desempleado-haz-un-curso-gratis-de.html>**

**!!!Y no es tarea fácil!!!**

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Ética y eficiencia

Por Javier Martín de la Fuente

Socio CEO de persona metaplacementtor de Empresas



La relación que la organización mantiene con su entorno determina su calificación ética. La valoración final del comportamiento organizativo comienza en la cúpula de la empresa; sin que ello sea garantía de que las operaciones diarias se enmarquen dentro de los principios éticos marcados desde allí. Una cosa son las estrategias corporativas y otra muy distinta la lucha diaria por conseguir unos determinados presupuestos de ventas, compras o producción.

Marcar unas líneas paralelas, de acción, dentro de las cuales los miembros de la empresa no deben salir, no es suficiente.

**La ética empieza por la coherencia entre las acciones externas de la empresa y su realidad interna.**

Igual que las acciones externas se definen como la relación que la empresa mantiene con su entorno, la realidad interna se define como las relaciones que los individuos que forman la empresa mantienen entre sí.

La coherencia entre un comportamiento corporativo externo sano (cumplir las leyes nacionales e internacionales, transparencia financiera, respetar los derechos humanos o potenciar el desarrollo social en el mercado de actuación) y un comportamiento interno sano (estructura organizativa adecuada y conocida, definición de los puestos y tareas, sistemas de capacitación, formación y de remuneración entendibles o definición de objetivos globales e individuales, entre otras



## Potenciamos el desarrollo de personas

Fomentando el liderazgo basado en la capacidad de generar y transmitir emociones en todas las actuaciones.

**Trabajamos con las personas** las cualidades de su liderazgo. Abrimos nuevas vías y desarrollamos todas sus capacidades, con el fin de obtener lo mejor de sí mismos y alcanzar objetivos de alto nivel de rendimiento.

**Trabajamos con las organizaciones** para conseguir resultados de negocio sobresalientes a través del desarrollo del Liderazgo de los individuos y los equipos, la Cultura y el Clima Organizativo.

**razón y pasión por las personas**

GRUPO  
**persona**

[www.grupopersona.es](http://www.grupopersona.es)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.persona.com.es](http://www.persona.com.es)



Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
[www.attitud.com](http://www.attitud.com)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.arsoutplacement.com](http://www.arsoutplacement.com)

muchas consideraciones) solamente se puede conseguir basándolos en una escala de valores determinada y compartida por todos los miembros de la organización.

Son esos valores los que finalmente determinarán el grado ético que la sociedad otorgará a la empresa. A su vez esos mismos valores influirán en la capacidad que la propia empresa tendrá para ser más o menos productiva e incluso eficiente. Existe un lazo directo entre productividad, eficiencia y ética. La ética es algo más que el código, la ética emana de los valores y conforma una cultura empresarial.

La cultura empresarial determina el clima laboral a través de lo que llamamos estilos de liderazgo. Así, **estilos de gestión que den lugar a espacios donde las personas, los equipos de trabajadores, se sientan libres y con capacidad**

**de aportación, conseguirán mayores grados de auto motivación para alcanzar los objetivos fijados.** Esa mayor auto motivación individual y colectiva genera una mayor tasa de compromiso y con ella un incremento de la productividad y la eficiencia.

La ética empresarial no sólo hace que la empresa sea mejor valorada por accionistas, inversores y clientes, sino que mediante la coherencia de esos valores consigue una mayor eficiencia de sus acciones.

***Las claves para conseguir que la relación entre ética, productividad y eficiencia sea positiva están basadas en que:***

- Los valores que promulga la organización sean incorporados a las personas. No existe ni imposición, ni tolerancia, sino aceptación.

- Los trabajadores estén al servicio del objetivo marcado y los mandos intermedios y los directivos al servicio de los trabajadores.

- Cada persona sea capaz de cumplir con sus objetivos con independencia de la escasez de los recursos asignados.  
**Principio de responsabilidad propia.**

- Las relaciones entre directivos y empleados se centren en la determinación, ejecución y revisión constante de los planes de acción, buscando aprendizajes y no culpables.

En no pocas ocasiones se invierten grandes cantidades de recursos: económicos, de tiempo o humanos, en desarrollar programas de formación y capacitación, con el objetivo de conseguir, por ejemplo, que las redes comerciales tengan mayores posibilidades de incrementar sus ventas.



## Descubrimos a los mejores profesionales

Alineados con la cultura y valores de la empresa de acogida con personalidad y factores emocionales propios.

Attitud es una empresa que ayuda a las organizaciones a identificar los perfiles profesionales y personales con mayor valor añadido para su negocio y encaje con su cultura, para identificar, captar e incorporar a los profesionales más adecuados a sus necesidades. Para ello diseñamos procesos de búsqueda directa y de selección utilizando los canales tradicionales, el networking y todos los recursos web y redes sociales 2.0.

Nos focalizamos en los candidatos para los que la oportunidad profesional es también un reto en su crecimiento y desarrollo personal y profesional, y figura en su hoja de ruta y su misión. Acompañamos las organizaciones y los profesionales en facilitar su adaptación y encaje, y posteriormente nos brindamos a ayudarles a desarrollar, retener y fidelizar el talento para el valor de su negocio.

**razón y pasión por las personas**

GRUPO  
**persona**

[www.grupopersona.es](http://www.grupopersona.es)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.persona.com.es](http://www.persona.com.es)



Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
[www.attitud.com](http://www.attitud.com)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.arsoutplacement.com](http://www.arsoutplacement.com)

Cuando, finalmente, se hace una valoración del impacto de estos programas su efecto es muy bajo. La capacitación comercial al igual que el establecimiento de un código ético tendrá impacto en el devenir de las operaciones diarias de la empresa simplemente por el hecho de existir, pero será un impacto de baja intensidad. Si realmente queremos que estos programas calen y afecten a los resultados hay que desarrollar acciones más allá de la implantación de un código o un proceso, ético, comercial, de innovación, producción, etc.

Para que tengan un verdadero éxito hay que acompañarlos de **acciones que están relacionadas con el fomento de una nueva manera de pensar:**

- La mejor manera de hacer es ser. La mejor manera de poner en marcha una nueva estrategia comercial es

sentirla como propia, no únicamente aprenderla y ejecutarla. Lo mismo ocurre con el código ético.

- No se le puede decir al comercial lo que tiene que hacer con el cliente, igual que no se le puede imponer un plan de acción. Si lo que tiene que hacer con el cliente o el plan de acción no surgen de él, no los sentirá como propios y consecuentemente le costará más trabajo ejecutarlo. Lo mismo ocurre con el código ético.

- Los directivos tienen como misión fundamental, trazar la estrategia y conseguir que sus equipos, colectivamente e individualmente, sean capaces de contemplar alternativas de acción.

El directivo elimina barreras, creencias y limitaciones que permiten contemplar esas nuevas posibilidades. Lo mismo ocurre con la implantación de un código ético.

Una de las herramientas claves para conseguir que la manera de pensar cambie es el coaching.

Cuando definimos coaching de ventas lo que estamos haciendo es definir la manera en que se consigue que la red comercial cambie su manera de pensar respecto a sus clientes, respecto a sí misma o respecto a la propia empresa.

Es el cambio en la manera de pensar lo que hace que una organización incorpore a su ser unos valores que la permiten ser más eficiente.

A través de la incorporación de esos valores se podrá hacer real la ética diseñada en la cúpula.

[www.grupopersona.es](http://www.grupopersona.es)



## Ofrecemos oportunidades a quien más lo necesita

La transición profesional exige implicación, compromiso y experiencia para generar nuevas ilusiones y perspectivas.

En ARS Outplacement asesoramos a las personas que se encuentran en un momento de transición profesional en el diseño de su marca personal, en la definición de un objetivo coherente e ilusionante y en la gestión productiva de su networking personal.

Favorecemos las iniciativas, creando y detectando oportunidades y potenciando la confianza, para que puedan acceder con agilidad y éxito a una nueva etapa profesional más creativa, enriquecedora y emocionante.

**razón y pasión por las personas**

GRUPO  
**persona**

[www.grupopersona.es](http://www.grupopersona.es)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.persona.com.es](http://www.persona.com.es)



Aragó 555 • 08026 Barcelona  
Telf. (+34) 93-245 3419  
[www.attitud.com](http://www.attitud.com)



Velázquez 126, 2º • 28006 Madrid  
Telf. (+34) 91 458 58 67  
[www.arsoutplacement.com](http://www.arsoutplacement.com)

## COLABORACIONES ESPECIALES



# Las Células del apego

Por Juan Mateo y Alex Rovira  
Grupo Logra

**Ya lo dice una famosa frase: “Madre no hay más que una”. A la que algunos castizos añaden una coletilla que dice “...y a ti te encontré en la calle”.**

**L**as madres, sin ningún género de dudas, son vitales en el desarrollo de cualquier ser humano pues el vínculo afectivo que ellas poseen hacia nosotros es tan fuerte que, salvo rarísimas excepciones, no se puede romper por nada del mundo. Un vínculo protector que nos proporciona refugio y comprensión sea cual sea la circunstancia de la vida de la que hablemos. Todo ello, además, sin pedir nada a cambio. Con querernos tienen bastante.

Bien es cierto que ese manto protector puede volverse en contra del hijo si se exagera y sobre-protege pero, insistimos, al ser tan vital en nuestro desarrollo, como dice otra famosa frase, “más vale que sobre que no que falte”.

Todo esto viene a cuento por un informe que hace tiempo presentó la Universidad de Navarra y que fue elaborado bajo la dirección de Natalia López Moratalla (Catedrática de Bioquímica y Biología

Molecular) y Enrique Sueiro (Doctor en Comunicación Biomédica) en el que se detalla el proceso mediante el cual, al implantarse en el útero, en su segunda semana de existencia, el embrión envía información al sistema inmune de su madre para que lo considere diferente al propio organismo pero no peligroso. Esta tolerancia se inicia a petición del embrión, a través de sustancias que liberan y desactivan las células que generarían rechazo hacia lo extraño.

## LOGRA Magazine

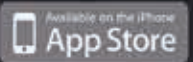
La primera revista digital de Management en Español

Liderazgo | Negociación | Empresa | Aforismos





Ya disponible en:


Es decir que nada más implantarse en el útero materno, el bebé le envía a su madre unas células que lo identifican como un ser afín y deseable.

Al mismo tiempo, las señales que envía el feto estimulan la producción de neurotransmisores en la madre, como oxitocina (hormona de la confianza), prolactina (que induce la producción de leche) y dopamina (reguladora de movimientos y sistemas de premio-recompensa). La progesterona (hormona sexual femenina) aumenta entre 10 y 100 veces en el cerebro y reduce la respuesta emocional y física al estrés de la mujer. Esto favorece un mejor desarrollo del feto.

De todo ello podemos inferir que el feto no tiene, en absoluto, un papel pasivo, sino que intercambia células con su madre para ayudarse mutuamente.

Vamos que la naturaleza, como siempre, dándonos lecciones maravillosas. Lo que ocurre es que, como diría nuestro admirado Peter Drucker, *"son lecciones tan visibles que no se ven"*.

Por eso, quizá, una de las funciones básicas de las direcciones de formación debería ser crear las **"células de apego"** para que todos los profesionales de la empresa estén íntimamente ligados a esa acción fundamental para sus vidas. Es decir, conseguir que la formación no sea un elemento "extraño" al organismo empresarial y, por tanto, produzca rechazo, sino que produzca grandes neurotransmisores que mejoren la calidad profesional.

#### **Oxitocina** – Hormona de la confianza

Confianza para alcanzar los objetivos, confianza para superar los malos momentos, confianza en sus posibilidades... **¡Confianza!**

#### **Prolactina** – Induce la producción de leche.

Que la formación sea un alimento básico en el conjunto de la empresa. Alimento querido y requerido por todos.

#### **Dopamina** – Reguladora de movimientos y sistemas de premio-recompensa.

#### **Progesterona** – Para reducir el nivel de estrés y provocar soluciones más creativas y eficaces.

Quizá así, ¡algún día!, consigamos que quienes dominan las empresas y la vida pública tengan claro que lo último de lo que debe prescindirse es de la formación. **Por eso, la responsabilidad de quienes estamos en este mundo es crear tal nivel de apego que haga que esos recortes sean imposibles.**

*Como decía el genial Borges:  
No sé si la educación puede salvarnos,  
pero no sé de nada mejor.*

# Obviedades

**Por Miguel Bello Vaz**  
**Economista. Profesor y**  
**Consultor de Empresas**



**Los únicos ingresos de las empresas proceden del exterior, de los clientes. Dentro de las organizaciones sólo se generan gastos.**

**E**stos principios están en la base de todo negocio y a pesar de su obviedad, conviene repetirlos con cierta frecuencia con el fin de que nadie olvide que, para alcanzar los objetivos empresariales, es necesario maximizar los primeros y optimizar los segundos (he querido evitar expresamente el término reducir, porque optimizar significa algo más, significa encontrar el adecuado equilibrio mediante el reforzamiento del músculo y de la minoración de la grasa en todo tipo de actividad interna). La importancia de los directivos en este proceso es indudable, por lo que, la coherencia entre su prédica y su práctica ha de ser ejemplar. Dirigir no es más que "conseguir resultados a través de personas" y las escaleras se barren siempre de arriba abajo. **¡Otra obviedad!**

**Pero dirigir, obviamente no es fácil.** La falta de coherencia es una de las lagunas más importantes de nuestra débil condición humana.

**Reflexionemos:** los directivos son raros como perros verdes. Tienen sus propias carencias emocionales y racionales; su estado de ánimo no siempre es el mejor y no siempre, tampoco, son capaces de dejar en el armario de casa los problemas personales y/o familiares. Los colaboradores también son raros como perros verdes: tienen sus filias y sus fobias, sus limitaciones, su rechazo a los cambios (o a no entender el para qué de los cambios) y hasta sus principios y valores que pueden diferir de los culturales de la empresa, etc. Pero con esos mimbres se ha que construir el cesto que permita cautivar a los clientes. Y los clientes, lo sabemos por propia experiencia porque todos somos clientes, también son raros como perros verdes, y volubles y se enfadan y se quejan, quizás sin razón, pero **¡Obviedad sin remedio!** son los que pagan los sueldos de todos y quienes aportan los beneficios necesarios para sostener la organización. Y para ello no basta

con que estén bien atendidos, es preciso que se sientan bien atendidos ¡Cuántas veces las empresas pierden clientes por no comprender la diferencia entre estas dos consideraciones, y en consecuencia, se restan a sí mismas la posibilidad de aumentar los ingresos!.

**El triángulo formado por jefe-colaborador-cliente, complicado por lo que entraña, es el meollo de todo negocio.** No son los productos en sí los que marcan diferencias sustanciales en el mercado. Schumpeter decía que las ventajas competitivas basadas en los productos son de vuelo corto, porque más antes que tarde son imitadas o incluso superadas por otras firmas del sector. Las ventajas sustentadas en los intangibles (disponibilidad, adaptabilidad a nuevas situaciones, comportamientos éticos, etc.) son las que marcan diferencias reales. Son las personas las que establecen las diferencias entre las empresas que valen la pena y las que no. **¡Otra obviedad sin paliativos!**

Decía el Presidente de una importante multinacional americana que, para que un candidato pudiera formar parte de su organización, habría de reunir cuatro requisitos:

1. Poseer la formación académica idónea para el puesto.
2. Compartir la cultura de la empresa, para evitar problemas de integración actuales o futuros.
3. Poner pasión y entusiasmo en todas sus actuaciones.
4. Tener una nítida disposición para trabajar en equipo, ya que hoy, decía, no existe espacio para los genios solitarios.

Como se puede observar, la primera exigencia tiene vinculación con los conocimientos técnicos para el desarrollo de la actividad laboral. Las otras tres no están constituidas por conocimientos, sino por actitudes derivadas de la Inteligencia Emocional, las cuales no se "aprenden" en la universidad, son fruto de nuestras experiencias vitales no sólo por lo que nos ha ocurrido en la vida, sino singularmente por "lo que hemos hecho con lo que nos ha ocurrido en la vida"

Todo lo dicho pretende subrayar, quizás innecesariamente por ser obvio, que la formación en la empresa tiene como finalidad última y fundamental aumentar los ingresos y optimizar los costes. Y para eso no será suficiente proporcionar más conocimientos técnicos. Los importantísimos retos que nos presenta el preocupante escenario económico-político y social que estamos viviendo, requieren reforzar muchas de las capacidades emocionales de toda la plantilla y muy especialmente la referida a la orientación al cliente. En la empresa de hoy, sólo los empleados que sienten especial predisposición al servicio, tanto del cliente externo como del cliente interno, están en condiciones de añadir valor; los demás, añaden coste **¡Otra obviedad!**

**Pero no basta con promover cursos y llevarlos a cabo escrupulosamente. El seguimiento posterior es clave.**

Es obvio que sin seguimiento solo se puede hablar de sesiones de formación y no de formación en sentido estricto. La formación es otra cosa: es, a partir de los seminarios, consensuar objetivos de mejora con cada uno de los asistentes, acordar los planes de acción correspondientes, animarlos y

estimularlos, establecer los momentos de revisión y verificar los cumplimientos en un proceso sin solución de continuidad. Cuántas veces y a cuántos cursos, teóricamente ilustrativos, hemos asistido sin cristalizar en nada sólido por falta de planes de mejora. Probablemente se han realizado a mayor gloria de las estadísticas, de las horas de formación impartidas, o qué sé yo. Como decía mi abuela, pareciera que lo importante en esos casos es que hubiera cadena, aunque no hubiera reloj. **¿Otra obviedad?**

No lo sé, usted querido lector tiene la palabra.

Pero recuerde que los únicos ingresos que entran en las organizaciones proceden del exterior y que dentro de las organizaciones sólo se generan gastos. **Esto sí que es una gran obviedad, muy a menudo olvidada.**

***Las ventajas sustentadas en los intangibles son las que marcan diferencias reales. Son las personas las que establecen las diferencias entre las empresas que valen la pena y las que no.***

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Entrevista con Maite Fuentes

*Directora General de Development Systems*



**Entrevistador - ¿Cuál es el trabajo que desarrolla Development Systems?**

**M.F.-** Development Systems es una consultora especialista en el diseño e implantación de modelos de negocio con más de 30 años de experiencia y con un profundo conocimiento en sectores clave como el financiero, asegurador, telecomunicaciones, energía y consumo. Ayudamos a nuestros clientes a diseñar e implantar su Modelo de Negocio o a retocarlo, cuando indicadores clave lo aconsejan. Conseguimos que las empresas se planteen y se cuestionen si su modelo de negocio se adecua o no a la situación de mercado. A partir de ahí, les ayudamos a mejorarlo o adecuarlo e implantarlo en todas las áreas en las que sea necesario gestionar el cambio.

Y desde nuestra internacionalización, hace ya más de 20 años, apoyamos la implantación del modelo de negocio de las principales multinacionales españolas, replicando y adaptando mejores prácticas en Latinoamérica, Portugal, Reino Unido, E.E.U.U. y ahora en Asia desde Singapur.

**Entrevistador - Habéis lanzado, junto con A.P.D., este año la 3ª edición del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio. ¿Por qué surge esta iniciativa?**

**M.F.-** Podemos decir que por dos motivos, porque queremos reconocer a aquellas empresas cuya gestión es un referente por su nivel de consecución

de resultados, su adaptación al mercado, por su acertada efectividad en la implementación de modelo de negocio frente a sus clientes internos y externos y/o en diferentes mercados y, para invitar a hacer a las empresas que participan un ejercicio fundamental que deberían hacer todas las compañías de forma periódica que es cuestionarse su modelo de negocio para detectar posibles ineficiencias y oportunidades de mejora o de negocio. **Estamos convencidos que empezar a cuestionar es comenzar a mejorar.**

La primera semana de Octubre daremos a conocer el fallo del jurado, formado este año por Consejeros Delegados y Directores Generales de las siguientes empresas: Bankinter, Mapfre, Seur, Agbar, Chicco, Grupo Eulen, Porsche, Vodafone, Endesa y Nazca Capital.

**Entrevistador - ¿Cuáles son los sectores más sensibles a revisar y redefinir el modelo de negocio de sus empresas?**

**M.F.-** No creo que haya sectores más susceptibles de revisar su modelo que otros, la revisión del modelo de negocio debe ser constante, tenemos que ser conscientes de cómo estamos haciendo las cosas, para detectar oportunidades, reformar y mejorar.

Tenemos que cuidar el corto que es en lo más se ha estado trabajando estos años, en los que la mayoría de empresas han apostado por una drástica reducción de costes, pero también debemos

poner en marcha iniciativas que garanticen nuestra supervivencia en el medio y largo plazo, debemos hacer una revisión estratégica de qué nos están demandando nuestros clientes y el mercado, con qué oferta de valor estamos atendiendo sus necesidades y expectativas, cómo y con qué canales estamos llegando a darles respuesta, buscando la eficiencia operativa, cuestionándonos cuán bien lo hacemos y buscando permanentemente oportunidades de mejora en nuestra estructura de costes y modelo de ingresos.

**Entrevistador - ¿Cómo se define el mejor modelo de negocio?**

**M.F.-** Como aquel que persiste y se adapta permanentemente a las necesidades, expectativas y motivaciones de compra de los clientes y a todos los contratiempos socio-económicos del entorno. ¿Cómo lo logra? Aportando valor a sus accionistas, empleados y clientes a través de una hoja de ruta bien diseñada y que implanta la empresa para conquistar el mercado y diferenciarse en su sector.

**Este modelo de negocio debe contemplar una misión, una visión, unos valores y un enfoque competitivo** que le distinga de sus competidores, de manera que su ADN, cultura, estilo de gestión y actuación traslade una experiencia de interacción con la compañía diferencial en el mercado que marque una clara ventaja competitiva.

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Desarrollar personas para desarrollar negocios

Por José Aguilar López  
Socio Director de Mindvalue



*Los departamentos de formación y desarrollo se enfrentan a un doble reto: preparar a gente nueva para tareas conocidas, y preparar a gente conocida para tareas nuevas.*

**L**os tiempos que corren ponen evidentemente el énfasis en el segundo de los retos. La transformación tan intensa que vivimos hace caer en la obsolescencia perfiles de competencias que hace sólo unos pocos años se consideraban muy deseables. Por el contrario, capacidades que en el pasado resultaban irrelevantes o con una utilidad sólo marginal ahora aparecen como elementos críticos para un buen desempeño profesional. Directivos y profesionales de éxito en momentos estables y de crecimiento no necesariamente lo son en tiempos de crisis. No es lo mismo gestionar la abundancia y el crecimiento, que la escasez y los procesos de transformación. No tiene sentido asistir a grandes cambios en el entorno económico y de negocio, con la pretensión de seguir pensando y trabajando igual que en el pasado.

Las modificaciones a nivel macro tienen una traducción inmediata a nivel individual. En otros tiempos, la preocupación de un profesional era “encontrar el trabajo adecuado para mí”. Ahora, probablemente el trabajo para mí no existe: tal vez la actividad a la que me he dedicado en el pasado reduce drásticamente su demanda de profesionales capacitados para esa tarea. La preocupación actual es “encontrar el yo adecuado para el trabajo”.

*La reflexión, por tanto, consiste en cómo redefinir el propio perfil profesional para adaptarlo a un escenario distinto.*

En España, esta reflexión ha llevado a muchas personas a buscar empleo en otros países, para lo que han tenido que reforzar competencias como el dominio de más idiomas, la adaptación a nuevos entornos culturales o la flexibilidad para ajustar sus estándares de vida a nuevas exigencias laborales. Como es bien sabido, los flujos migratorios han modificado su tendencia. **En estos momentos, el saldo migratorio de nuestro país es negativo: sale más gente de la que entra.**

A nivel interno, las empresas también se plantean cómo adecuar los perfiles profesionales a las exigencias del actual entorno de negocio. La caída de actividad en numerosos sectores ha planteado objetivos cuantitativos por lo que se refiere a la gestión de personas: cómo ajustar los costes ante un nuevo escenario. Desde hace ya algunos meses, las empresas que mejor están respondiendo a la crisis se han dejado de preguntar cuántos empleados necesitamos en esta nueva coyuntura, e indagan sobre qué tipo de profesionales demanda el escenario de negocio al que nos enfrentamos. Los objetivos pasan de ser sólo cuantitativos y se convierten en metas cualitativas.

El mejor indicador de que se ha producido este cambio en las políticas de Recursos Humanos lo encontramos en la actividad de sus departamentos de formación y desarrollo. Al comienzo

## COLABORACIONES ESPECIALES

de la crisis, la preocupación (impuesta) consistía en reducir los costes, en el marco del ajuste que la empresa realizaba a todos los niveles. Ahora, las organizaciones mejor adaptadas al nuevo escenario, mantienen una actividad muy eficiente en términos de costes, pero focalizan inteligentemente sus acciones de desarrollo de personas hacia competencias críticas en el momento que vivimos.

El problema es que no sabemos con precisión cómo será ese nuevo entorno de negocio en el que se desarrollará nuestra actividad durante los próximos años. Lo que tenemos muy claro es cómo no será: no será como el que vivimos a finales del siglo XX y principios del XXI.

Esta incertidumbre es al mismo tiempo una gran dificultad y un reto fascinante. Los departamentos de formación y desarrollo se empeñan en renovar su propuesta de valor ante el cliente interno, de forma que perciba en ella una ayuda eficaz e innovadora ante este nuevo escenario. No basta sólo con atender las necesidades más inmediatas, sino que es preciso anticipar cuál será el perfil del gestor que nuestras organizaciones van a demandar en adelante. Es cierto que el retrato del directivo eficiente va evolucionando con el tiempo, pero también es verdad que estos cambios se aceleran en el momento que vivimos.

***Ante este reto, los observadores más atentos proponen lo que podríamos llamar las competencias emergentes.***

No hay ni puede haber consenso. Al final, es cada organización la que debe elaborar el traje a su medida, pero me parece muy estimulante que entremos personalmente en crisis, que revisemos nuestras creencias acerca de lo que convierte a una persona capaz en un excelente profesional. Del mismo modo

que los modelos de negocio están en transformación, las personas que se ocuparán de desarrollarlos también son distintas a las que gestionaron nuestras organizaciones en el pasado.

Conviene precisar que determinadas competencias tienen vigencia más allá de coyunturas pasajeras. Vineet Nayar ha propuesto recientemente **tres características del líder que no pasan de moda: confianza, empatía y mentoría**. A su juicio, hay características profesionales que pueden resultar más útiles en un momento o en otro, pero los líderes de toda época se han caracterizado por resultar **fiabiles ante las personas que movilizaron; manifestar la sensibilidad suficiente ante las expectativas y las emociones latentes en sus organizaciones; y su capacidad para desarrollar el potencial de quienes les rodeaban**.

***Desde nuestra perspectiva, me atrevo a sugerir dos competencias emergentes que consideramos de importancia creciente en el momento actual:***

**El manejo de relaciones y la generación de compromiso.** En un entorno que exige la máxima eficiencia en el empleo de los recursos, se imponen los perfiles polivalentes. Antes, las funciones se podían asignar de una manera más compartimentada. Se distinguía de una manera neta entre posiciones técnicas y posiciones de gestión. Ahora, en muchos sectores, hace falta que **profesionales bien preparados sean capaces, además, de manejar con soltura las relaciones internas y externas de la organización**, que tengan una cierta capacidad de influencia sobre su entorno, ya sea para interactuar con el cliente, ya sea para obtener el máximo rendimiento de las relaciones dentro de la organización. La pregunta ya no es sólo qué soy capaz de conseguir, sino qué soy capaz de conseguir de otros.

**La generación de compromiso es otra competencia crítica en estas circunstancias.** Todas las crisis ponen a prueba las relaciones, las personales y las profesionales. Los momentos estables dan continuidad a los vínculos, aunque en realidad sean precarios. La turbulencia y la incertidumbre sacuden esa calma. Así, algunas relaciones que parecían estables quedan desbaratadas. Otras, por el contrario se refuerzan. En concreto, la crisis que estamos viviendo ha incrementado los niveles de desconfianza: personas y organizaciones con las que contábamos en el pasado dejan de ser un apoyo tan seguro. Desde nuestra perspectiva de empleados, ya no es tan seguro que mi empresa mantenga mi puesto de trabajo, acuciada por inevitables ajustes de costes. Desde nuestra perspectiva comercial, se siembran dudas sobre la continuidad de la relación con nuestros clientes o sobre el cumplimiento de sus obligaciones, por sus propias dificultades de tesorería. Como ciudadanos, se abren espacios de incertidumbre ante la cobertura que nos presta o nos prestará nuestro Estado del Bienestar, en pleno proceso de "consolidación fiscal".

***De las crisis se sale cuando somos capaces de recomponer un entorno de relaciones que resulte fiable.***

Urge contar con líderes y profesionales dotados para crear vínculos estables, para consolidar los lazos que nos unen con quienes nos rodean (clientes internos y externos). Nuestras organizaciones necesitan personas comprometidas y capaces de generar compromiso. **Un extraordinario reto para los departamentos de formación y desarrollo en las circunstancias actuales.**

## COLABORACIONES ESPECIALES



# Más allá del desarrollo

**Por José Ramón Remis Escribano**  
*Director División de Consultoría*  
**Formaselect Eude (Escuela Europea de Dirección y Empresa)**

**G**eneralmente, cuando tratamos el desarrollo de las personas y las organizaciones, en lo primero que pensamos es en la formación. Sin embargo, poco a poco las empresas están empezando a ser conscientes de otra opción, con cierto recorrido en el mercado, que crece diariamente y se está afianzando como una gran herramienta para la transformación personal y profesional: **El Coaching**

***El Coaching se presenta en nuestro día a día como una poderosa herramienta de crecimiento que permite que nuestro coachee descubra los aprendizajes necesarios para la consecución de la meta planificada (mejora en la asertividad, comunicación, aumento de ventas, liderazgo, trabajo en equipo...), tomando conciencia de su presente y valorando los cambios que debe poner en práctica para alcanzar el futuro deseado.***

Se trata de una herramienta poderosa por dos motivos fundamentales: en primer lugar, el coachee descubre durante el proceso de Coaching su propio aprendizaje, con lo cual éste es aceptado, comprendido e integrado a la vez; y por otro lado, es un aprendizaje que perdura a lo largo del tiempo, permitiendo que el coachee supere aquel obstáculo identificado previamente e integre la manera en la que superarlo de cara al futuro. Esto hace que el gap existente entre lo deseado y la situación real se reduzca, paso a paso, hasta su logro.

Y es que no debemos olvidar que **el desarrollo no sólo se limita a la simple transmisión de conocimientos**

(formación, mentoring...), ya que no hay conocimiento más consistente que aquel adquirido por uno mismo.

Por esta razón, desde Formaselect entendemos el Coaching como una herramienta definitiva para el desarrollo del proyecto personal y profesional, que supone a la vez el máximo aporte para la organización.

Desde los departamentos de Recursos Humanos debemos tener en cuenta que el máximo aprovechamiento de un trabajador pasa inevitablemente por un desarrollo personal y profesional. Ambos planos configuran la persona y son inseparables. Reforzando solo uno de ellos únicamente conseguiremos un aporte limitado a la organización. Reforzando ambos planos es cuando desarrollamos el máximo potencial del trabajador.

Toda persona necesita, en mayor o menor medida, un desarrollo tanto personal como profesional. Ese sentimiento de crecimiento podemos y debemos potenciarlo desde los recursos humanos y, en este sentido, desde el Coaching podemos acompañar al coachee en su crecimiento integral: el profesional, basado en una serie de conocimientos y habilidades; y el personal, centrado en la integración de lo anteriormente expuesto, fundamentado en valores.

Somos responsables, desde nuestra posición, del máximo aprovechamiento de todos y cada uno de los empleados, facilitando su máximo desarrollo personal y profesional.



# Reformas

**P**rimero fue la Ley de reforma laboral, nacida como Decreto-Ley por la urgencia de garantizar la apertura del sistema de formación para el empleo a los proveedores de formación y las empresas, luego vino la disposición general en forma de Orden de bases, que modificó la vigente de 2008 y que armó las claves estructurales del cambio. Finalmente, la Resolución del SPEE del pasado 9 de agosto, de convocatoria estatal de subvenciones para la formación de personas ocupadas, culminó el encadenamiento normativo del subsistema de la formación para el empleo en España en su versión subvencional.

El resultado, en mi opinión, ha sido satisfactorio: Podría dar la impresión de que la Resolución de convocatoria no va tan lejos como la Orden de bases, incluso que, en algún caso, aquella desanda caminos abiertos por ésta, pero la apariencia se puede explicar en el contexto de la jerarquía normativa, la voluntad de consenso y la perspectiva de transición. Las Órdenes de bases tienen vocación generalista y de permanencia y, por ser expresión de la potestad reglamentaria, no son negociables en sentido estricto. Pero las Resoluciones de convocatoria son actos puntuales de ejecución de la norma que se agotan en sí mismos y en ellos se concreta el encuentro de los intereses legítimos de aquellos que están llamados por el sistema a la negociación colectiva. Los Acuerdos nacionales, la normativa y la pura lógica exigen por tanto negociar estas convocatorias con los agentes económicos y sociales y así se ha hecho en el caso presente.

## Por Alfonso Luengo Álvarez-Santullano

*Director Gerente de la Fundación Tripartita  
para la Formación para el Empleo*



Visto desde dentro, el alumbramiento de esta convocatoria me ha parecido singular y alambicado, seguramente por mi hábito a los procesos lineales del mundo racional (en sentido weberiano) de las organizaciones públicas, pero también se me ha revelado como un proceso dinámico, flexible e intelectualmente enriquecedor.

Ha habido aquí reflexión y debate, contradicción y acuerdo, liturgia y estrategia, y algún detalle de "agit-prop". Al final, de esta vivencia, me quedo con la idea-fuerza de abrir el subsistema al escrutinio de una sociedad que lo percibe manifiestamente mejorable y me guardo también momentos de una gran intensidad humana y profesional.

### *¿Y la formación bonificada?*

La Agenda política y normativa es limitada, pero no la capacidad de imaginar procesos de mejora que, ya apuntados en algún debate público, se concretarán cuando se defina estratégicamente el análisis de esta iniciativa de formación. Dando por hecho que la formación bonificada es, en términos generales, satisfactoria para empresas y trabajadores, la clave de ese proceso probablemente estará, más que en planteamientos generales sobre la iniciativa, en la identificación de los desajustes específicos del sistema en cada tamaño empresarial.

*Todo a su tiempo y en su momento.*

# ISAVIA

P A S I Ó N Y T A L E N T O

FORMACIÓN

DESARROLLO

COACHING

EVENTOS  
CONFERENCIAS

empresa de consultoría  
especializada en el desarrollo y la formación de las personas

**MÉXICO**  
Torre Forum de Polanco  
C/Andrés Bello 10, piso 6  
Col. Polanco, México D.F. 11560  
tel.: +52 55 3601 0720

*isavia.com*  
[isavia.com/blog](http://isavia.com/blog)

**ESPAÑA**  
C/Gobleas 20 (La Florida)  
28023 Madrid  
tel.: +34 917 400 552

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Formación, Desarrollo y Valor

## Retos estratégicos de los Departamentos de FyD



**Arturo Reglero Vicente**  
*Gerente del Sector Banca y  
Seguros de OVERLAP*

**A**fortunadamente hace ya tiempo que los departamentos de Formación y Desarrollo contestan sin ambigüedades a las siguientes preguntas: **¿Cuál es el papel que queremos jugar dentro de la Organización? ¿Cómo queremos ser vistos dentro de nuestra propia casa?**

**Las respuestas:** queremos ser considerados parte de la cadena de valor de la Compañía, ser áreas con peso específico en la toma de decisiones estratégicas para la Empresa, ser percibidos como útiles aliados en la siempre difícil pero estimulante consecución de los objetivos de negocio.

Este ambicioso deseo de “contar” para la Organización supone, en la práctica, la existencia de una responsabilidad compartida junto a las áreas de negocio en el desarrollo de los proyectos que

importan a la Compañía; pero, ¿qué se necesita para poder llegar a este punto de entendimiento y colaboración?

En líneas generales, es imprescindible que la línea ¿roja? que separa a Negocio de Formación sea, como en la película de Malick, lo suficientemente delgada como para ser traspasada sin problemas o, mejor aún, eliminada, de manera que los proyectos emprendidos conjuntamente no desprendan el aroma de uno u otro departamento en función de dónde se encuentra el origen del mismo, sino que posean el sello que los identifique sin más como “proyectos de empresa”.

Y esta necesidad nos lleva directamente hasta otra realidad. La naturaleza de los proyectos que Formación y Desarrollo es capaz de liderar, impulsar o cuanto menos participar, ha de ser más variada. Quizá un primer paso sea meramente conceptual. Algo simple pero necesario para romper con estereotipos y/o liberarse de ataduras: no hablemos (al menos, no solo hablemos) de “formación”; sino de “aprendizaje”, o de “conocimiento”, o de “desarrollo” en un sentido más amplio.

Porque este cambio de terminología puede inicialmente ser considerado como un inocente juego semántico, cuando la verdad es que encierra en sí mismo una serie de compromisos y exigencias que una vez adquiridos se convertirán en inseparables compañeros de viaje para los departamentos de FyD. ¿A qué exigencias nos referimos? Pensemos al menos en estas cuatro:

**1. Estrategia.** Los departamentos de FyD necesitan tener una visión estratégica del negocio, pero también

de sí mismos. Esto significa que todas las iniciativas que emanen de estos departamentos deben obedecer a una Estrategia de Aprendizaje previamente diseñada por ellos e implantada en la Organización.

**2. Resultados.** La formación (o el aprendizaje, o el desarrollo) en las Organizaciones no es un fin en sí mismo. El objetivo del juego es mejorar los resultados de negocio, y es ahí donde los proyectos deben poner su foco, seleccionando desde el inicio aquellas métricas sobre las que se pretende influir.

**3. Riqueza metodológica.** Los proyectos deben apostar por metodologías razonables y racionales. Esto es, que permitan conseguir el fin perseguido y que sean equilibradas en el tiempo y esfuerzo que supondrá su puesta en práctica. Por ello, los departamentos de FyD deben ser capaces de manejar metodologías de aprendizaje formal e informal, de procedimentar el papel de los mandos en el desarrollo de sus colaboradores proporcionándoles herramientas para hacerlo; y de facilitar y promover la gestión del conocimiento interno en sus organizaciones.

**4. Gestión del Cambio.** Todas las iniciativas empresariales que persiguen una mejora suponen la introducción de cambios sobre el orden establecido. Cambios que encontrarán, al menos inicialmente, más detractores que aliados. Los departamentos de FyD tienen la oportunidad de abanderar la parte de gestión del cambio inherente a cualquiera de estos proyectos.



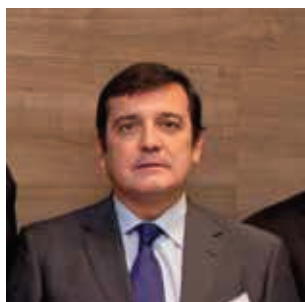
“En época de cambios, las Organizaciones tienen ante sí  
**el reto de ilusionar**  
para conseguir la implantación de sus nuevas estrategias”

**OVERLAP**

MADRID • BARCELONA • BUENOS AIRES • SÃO PAULO • MÉXICO D.F. • BOGOTÁ • LIMA • MONTERREY

[www.overlap.net](http://www.overlap.net)

## COLABORACIONES ESPECIALES



**Por Fernando Tejada**

*Jefe del Servicio de Reclamaciones  
del Banco de España.*

## El plan de educación financiera del Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores

La evolución más reciente de nuestra sociedad, caracterizada por la creciente complejidad de los mercados, de las relaciones financieras entre los individuos y las empresas y de los propios productos y servicios financieros, está poniendo de manifiesto una creciente necesidad de prestar atención a la educación financiera de los ciudadanos, consumidores y demandantes, actuales o potenciales, de tales productos y servicios.

La mayor aportación al debate sobre estas cuestiones ha venido de la mano de las iniciativas internacionales. **Especialmente significativos han sido y son los esfuerzos de la OCDE** – que ha promocionado la International Network on Financial Education (INFE) –, **del Comité de Expertos de la Comisión Europea e incluso del propio G-20**, que en su última cumbre se declaró abiertamente comprometido con los principios internacionalmente consensuados sobre educación financiera.

Partiendo de estos principios internacionales, el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) asumieron en 2008 la responsabilidad de impulsar el primer proyecto de educación financiera con vocación generalista en nuestro país, al que, con posterioridad, se sumaron otros organismos de la administración central como la Secretaría General del Tesoro y

Política Financiera y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. El Plan tenía y tiene como objetivo general mejorar la cultura financiera de la población, a fin de que los ciudadanos estén en condiciones de afrontar el nuevo contexto financiero con suficiente confianza, y puede consultarse en:

[www.bde.es/f/webbde/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/08/Arc/Fic/presbe19.pdf](http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/08/Arc/Fic/presbe19.pdf)

Se trata de una iniciativa enfocada a la generalidad de la población, sin exclusión de ninguno de sus segmentos, pues se entiende que todos los ciudadanos, de una u otra manera, deben enfrentarse a la gestión personal de sus recursos financieros. **El Plan está asentado en dos pilares básicos:**

■ El primero es un **Portal de Educación Financiera** ([www.finanzasparatodos.es](http://www.finanzasparatodos.es)) cuya pretensión es convertirse en el sitio de referencia para los ciudadanos en materia de educación financiera y complementar así las secciones de atención al público e información y las aulas virtuales que contienen las webs del Banco de España y de la CNMV. El portal, que huye de enfoques académicos o descriptivos y privilegia el discurso práctico y directo, está concebido como una combinación equilibrada de recomendaciones y de herramientas que ayuden a ponerlas en práctica, incluyendo una aplicación de escritorio para la gestión integral de

las finanzas personales, calculadoras y simuladores financieros.

■ El segundo pilar del Plan es la **colaboración con las autoridades educativas** para la inclusión de la educación financiera en el sistema docente, en el entendimiento de que la actuación temprana es la más eficaz. En este sentido es destacable la firma de un Convenio de colaboración con el Ministerio de Educación para desarrollar un programa piloto de Educación Financiera en el tercer curso de Enseñanza Secundaria Obligatoria, en el que han participado casi 3.000 alumnos y 70 profesores de 32 colegios de todo el territorio nacional. Con el objetivo de proporcionar un apoyo adicional a los docentes y de ofrecer un enfoque ameno y práctico para los estudiantes se han desarrollado no sólo materiales educativos tradicionales, sino también una serie de recursos multimedia alojados y disponibles en el portal [www.gepeese.es](http://www.gepeese.es). A la luz de las positivas evaluaciones recibidas de alumnos y profesores el siguiente objetivo es extender la experiencia piloto y apuntar hacia la eventual inclusión de la Educación Financiera en los planes de estudio y, a tal efecto, se han intensificado los contactos no sólo con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, sino también con las administraciones educativas regionales y con las asociaciones representativas de los centros privados y concertados.

Con independencia de los trabajos relacionados con los dos pilares citados, el Plan ha firmado acuerdos de colaboración con AEB, CECA, UNACC, ONCE y Fundación Mapfre para actuar en diferentes áreas a través de programas formativos, contribuciones al Portal **finanzasparatodos.es** y enlaces desde sus páginas webs corporativas.

También hay una línea abierta de colaboración con el Instituto Nacional de Consumo (INC) que ha permitido diseñar e impartir un programa específico de formación de formadores

para capacitar a profesionales del consumo en el ámbito de la educación financiera y la atención al consumidor financiero y que alcanza a las oficinas de consumo locales y regionales. En este sentido hay, asimismo, convenios de colaboración con varias asociaciones de consumidores y con algunas de jubilados.

En todo caso el Plan tiene vocación abierta y, dentro de las limitaciones lógicas de sus recursos, está en condiciones de estudiar cualquier tipo de colaboración que se le pueda proponer.

*A juicio de sus promotores, el objetivo de mejorar los niveles de cultura financiera de la ciudadanía merece todo el esfuerzo que pueda realizarse.*

## Experiencias Profesionales de las XVIII Jornadas del Gref

**L**a 2ª Jornada se dedicó a experiencias que se están desarrollando en las entidades para reforzar la Confianza del Cliente, una puesta en común de Mejores Prácticas. **Emilio del Águila**, Cajamar, nos mostró el desarrollo del Modelo de Certificación para el Asesoramiento a Clientes, con el apoyo de la Escuela de Negocios ESIC, tanto su división de Business Marketing School como su Instituto Europeo de Postgrado. Una de las perlas de las conclusiones es como Formación prepara el programa y son las áreas de negocio y los profesionales que comercializan los productos los que la demandan y se inscriben en el programa, que al final de su realización tendrán que superar las correspondientes pruebas de evaluación.

Por compromisos de agenda de **Antonio Garrigues Walker** hubo que adelantar la Conferencia de Clausura: **La Ética en los Negocios**. Como siempre nos mostró y demostró la importancia de la ética en todos los actos humanos, no solamente empresariales. De forma pausada nos explicó la necesidad de convertirnos en agentes propagadores

de los comportamientos éticos porque un signo de civilización y de desarrollo es la contención de la corrupción y las malas prácticas a través de actitudes éticas. Y para ello no solamente se deben erradicar en nuestros países sino que además hay que luchar para erradicar los conflictos de interés, que lejos de nuestra casa, se realizan en zonas del tercer mundo para cerrar los negocios. Como presidente, entre otras facetas, de Transparencia Internacional, no cesa en una de sus obsesiones: la lucha contra la corrupción, en el último índice España se encontraba en el punto 31 a nivel mundial y USA en el 24. Siendo en España a destacar por su transparencia el Ayuntamiento de Bilbao, por poner ejemplos.

De la mano de **Juan Abellan** se presentó, en esta línea de aportar herramientas que nos ayuden a implantar comportamientos éticos en la empresa la experiencia desarrollada en Banesto, principalmente para Directores de Oficina, con la consultora Satori Team, mostrando distintos procedimientos para eliminar resistencias en situaciones puntuales de cambio y procesos. Para ello graduaron

distintas técnicas desde la sensibilización para el cambio, hasta los talleres de transformación para el desarrollo de habilidades personales: la preparación para el cambio de roles, trabajando resistencias y creencias limitadoras y de esta forma potenciar las habilidades emocionales que facilitan el desarrollo de habilidades técnicas.

Posteriormente intervino **Yolanda Otero**, AXA, el programa desarrollado en la compañía y que pilota José Manuel Chapado (socio de ISAVIA) para explicar el ejercicio responsable y valiente del liderazgo a través del programa de desarrollo Vértigo (que ha dado lugar al libro del mismo título) potenciaba el concepto de **Atrévete y actúa**. Para ello busca construir confianza del manager gestionando desde la confianza y basándose en el reconocimiento de la vulnerabilidad del líder, para potenciar su liderazgo y generar la confianza para actuar. Valores, competencias y actitudes se entremezclan en la Casa del Vértigo para que a partir de la reacción, la relación y la respuesta se consiga profesionales con más fortaleza desde el reconocimiento de su vulnerabilidad.

# Vida Asociativa



## Antonio Garrigues Walker nombrado por unanimidad Asociado de Honor

**P**aco Segrelles en su presentación dijo: Tu presencia en la celebración de nuestro 35 aniversario marcó un hito en nuestra Asociación. Dejaste un recuerdo inolvidable. En cuanto la Junta Directiva acordó dedicar las Jornadas a la ética inmediatamente saltó tu nombre. Tu interés por nosotros buscando encontrar el momento para acompañarnos, tu espíritu conciliador, tu afán por eliminar el pesimismo, todo ello han hecho que te nombremos Asociado de Honor.

Después de imponerle la insignia de la Asociación y agradecer la designación, Antonio Garrigues nos dijo entre otras cosas lo siguiente:

La ética es sobre todo un tema práctico. El mensaje es muy simple: sin ética no hay futuro, no hay sostenibilidad, no hay rentabilidad. No es una exageración. Es así. Se pueden hacer temporalmente más negocios, pero al final todo el que no tiene un comportamiento ético básico se equivoca.

O nos metemos en la cabeza que la ética es lo único rentable o nos equivocamos. Como dice Sabater, la ética no se puede valorar como algo religioso, moral, no se puede conectar con el ascetismo ni con los sacrificios, la ética es la clave de la felicidad. Una persona ética es feliz, una persona no ética no es feliz. Puede aparentar serlo, pero no lo es. Una persona que no hace lo que tiene que hacer permanentemente, no puede

ser feliz. Una persona que no esté mínimamente conforme con lo que hace, no tiene futuro. Sin ética no hay futuro. El comportamiento ético es un comportamiento vital.

No sé porqué desde hace un tiempo el nivel de exigencia ética en el mundo está bajando. Empezó a bajar desde la crisis de la banca de inversión americana. Ella es la responsable, pero no ha habido excesivas responsabilidades penales. Esta crisis financiera obligó al Gobierno de los EEUU a que pusiera 811.000 millones de dólares para recuperar el sistema bancario. Dinero que ya está recuperando y ha obtenido un beneficio del 7%. Lección que se debería aplicar a España.

Que sepamos, pues, esta crisis tiene un origen de déficit ético: el comportamiento de la banca de inversión americana fue inmoral, irresponsable, trágico. En EEUU todos sabíamos que había una burbuja financiera, que se practicaba con productos tóxicos, y se pensaba que ese círculo de crecimiento nunca iba a terminar, sin darse cuenta que en la humanidad se da un proceso de crecimiento y decrecimiento, como se describe en la Biblia, las épocas de vacas gordas y las de vacas flacas. Sería conveniente crear un sistema potente de alarmas que anticipase la llegada de burbujas, porque las burbujas, además de codicia son procesos graves de corrupción. Como fundador en España de Transparencia Internacional ha comprobado que hay

una relación entre corrupción y pobreza. Nos enfrentamos a problemas de una regeneración ética, y es la educación uno de los medios para alcanzarla.

A continuación se detuvo en la corrupción en el mundo. Y añadió: Pero para que haya corruptos ha de haber corruptores, y, ¿quienes son?. Los países ricos. Y mencionó países situados en los extremos de la escala.

El comportamiento ético va más allá de la ley, afirmó. Pero que nadie crea que la corrupción es invencible.

En cuanto a la crisis se hizo eco de unas palabras pronunciadas por Stiglitz en la Universidad de Alcalá: ***"Ningún país ha salido de la crisis aplicando políticas de austeridad. Es necesario poner en marcha procesos de crecimiento aún a riesgo de aumentar la inflación"***.

Y terminó recordando nuestra obligación de ser positivos y de que Europa encuentre una unidad fiscal, económica y política.



# Valoración de las jornadas

Por Manuel Haro

Como herramienta de trabajo para la mejora continua de las Jornadas de Estudio, realizamos la habitual valoración de las mismas, con la introducción de una nueva metodología con la colaboración de la empresa **PowerVote**, especializada en la valoración de reuniones, congresos...estimulando la participación de los asistentes y facilitando los resultados instantáneamente. La dinamización del sistema corrió a cargo de Silvia Merino, de Groupama.

Aunque se presentaron los resultados a lo largo del desarrollo de las Jornadas, es de interés mostrarlos de una manera pausada para un análisis más personalizado por parte de cada asociado.

Valoramos los contenidos de las Jornadas de Estudio, respecto a la Mesa de Debate, donde participaron 5 ponentes, analizando la situación del Cliente desde distintas ópticas.

Durante el debate se propuso por parte del ponente Fernando Tejada, Director del Servicio de Reclamaciones de Clientes del Banco de España, su predisposición de exponer el Plan de Educación Financiera del Banco de España, en otras las Jornadas Gref.

**Marca, por orden de preferencia, los 3 temas de la Mesa de Debate en los que más te interesaría profundizar**



● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

## Nuevas ideas en **talento y liderazgo**



### Descúbrelas



Consultora internacional de Recursos Humanos  
líder en la transformación del talento

People Excellence Consulting  
[www.peoplexcellence.com](http://www.peoplexcellence.com)  
[info@peoplexcellence.com](mailto:info@peoplexcellence.com)  
[www.blogpeoplexcellence.com](http://www.blogpeoplexcellence.com)

Madrid [Spain]  
Parque Empresarial Ática  
Vía Dos Castillas 33  
28224 Pozuelo de Alarcón  
Tel.: +34 917 992 274

Barcelona [Spain]  
Gran Vía de les Corts Catalanes, 583  
08011 Barcelona  
Tel.: +34 933 888 588

Bogotá [Colombia]  
World Trade Center  
Calle 100, n 8A - 49. Torre B PH  
Tel.: +57 61 200 71 20

# Vida Asociativa

*Aprovechando la Asamblea, se realizó la valoración del Gref: Podemos ver que ha bajado la percepción global de los asociados, esto nos lleva a que TOD@S analicemos los porqués y hagamos propuestas de mejora en las próximas Jornadas de noviembre.*

## Valoración global del gref 1 al 10

| Junio 2011 | Noviembre 2011 | Junio 2012 |
|------------|----------------|------------|
| 9,4        | 9,4            | Media 8,9  |

*Si desglosamos los diferentes servicios del Gref:*

## Valoración de las Jornadas Presenciales

| Junio 2011 | Noviembre 2011 | Junio 2012 |
|------------|----------------|------------|
| 9,2        | 8,9            | Media 9,5  |

*Entre los Medios de Comunicación del Gref:*

## Valoración del contenido y los servicios de la Web

| Junio 2011 | Noviembre 2011 | Junio 2012 |
|------------|----------------|------------|
| 7,7        | 7,2            | Media 8,4  |

Es indudable que la mejora en la **Página Web** realizada recientemente se ha visto valorada positivamente.

## Valoración del Boletín Semanal

| Junio 2012 |
|------------|
| Media 9    |

Respecto al **Boletín Semanal**, que realiza nuestro Presidente Paco Segrelles, es valorada la información cualitativamente como su periodicidad semanal.

## Valoración de la Revista

| Junio 2012 |
|------------|
| Media 7,7  |

En relación a la **Revista Gref noticias**, es otro de los temas a analizar en las próximas Jornadas, con propuestas definidas de los asociados.

**P**or último, como modelo de las Jornadas, entre los aspectos a valorar es su duración, es clara la valoración de los asistentes a que se mantenga el Modelo de jornada y media, para lograr un equilibrio pragmático entre la diversidad y calidad de los contenidos con la ausencia del puesto de trabajo de los participantes.

**De los contenidos de la Jornada del 22 de junio:**

**Experiencias Internas para la Recuperación de la Confianza del Cliente.**

**¿En qué tema te gustaría profundizar más?**

3- Gestión de Responsabilidades Directivas



1- Modelo de Certificación para el Asesoramiento a Clientes



2- Calidad en la dirección



# Vida Asociativa



Por Maribel Álvarez

## Lo que la crisis se llevó

**F**elices tiempos aquellos en los que todos compartíamos el slogan de *"las personas son la clave de la empresa"*, *"el factor diferencial"*, *"el capital humano"*, *"la ventaja competitiva"*...

Programas interesantes para nuestros directivos, inversión en proyectos de talento, énfasis en la comunicación interna. Lo viví y sé que existió, si no fuera así y alguien me lo contara ahora, no le creería.

Pero luego la crisis y lo barrió todo. Demostró que la pretendida evolución de esa clara secuencia que va de la Administración de Personal a la Dirección de Personal y de ésta a la Dirección de RRHH y después a la sólo apuntada Dirección de Personas, era una falacia..., volvemos a estar al principio.

Los profesionales de esto tenemos mucho que pensar y que revisar. Es como

si la crisis se hubiera llevado el Marketing. No me refiero a ajustar presupuestos, a pedir mayor retorno de la inversión o a buscar nuevos canales, estrategias o metodologías. Me refiero a que el Marketing hubiera desaparecido de las empresas o se le hubiera encerrado en el cuarto oscuro. Nadie lo cree posible, ¿verdad?, pues a los del Desarrollo de RRHH nos ha pasado.



### IEB.CENTRO LÍDER EN FORMACIÓN FINANCIERA

#### PROGRAMAS MASTER

- International Finance <sup>1 y 2</sup>
- Auditoría Financiera y Riesgos <sup>1</sup>
- Corporate Finance y Banca de Inversiones <sup>1</sup>
- Gestión de Carteras <sup>1</sup>
- Opciones y Futuros Financieros <sup>1</sup>
- Executive Master en Dirección de Entidades Financieras (semipresencial) <sup>1</sup>
- Executive Master in Responsible Banking (online) <sup>1</sup>
- Mercados Financieros y Gestión de Activos (online) <sup>1</sup>



C/ Alfonso XI, 6 - 28014 Madrid - Tel. +34 91 524 06 15 - Fax +34 902 190 200 - [formacion@ieb.es](mailto:formacion@ieb.es) - [www.ieb.es](http://www.ieb.es)

# Vida Asociativa

Muchos dirán que no son tiempos para estos temas. Desde mi punto de vista esa es solo una visión de los que no saben de desarrollo, de los que creen que sólo tiene sentido en las etapas de crecimiento y expansión.

El desarrollo, la formación y todo lo que contempla, son aún más necesarios en los tiempos de cambio y convulsión. Nuevos directivos con nuevos equipos, nuevos roles a desarrollar, mercados más competitivos, sucesiones de directivos que se prejubilán, dificultades en clarificar un nuevo proyecto empresarial, necesidades de mayor eficiencia en el día a día, gestión de la incertidumbre, y un largo etc., vienen a demostrar que la necesidad de apostar por la mejora de los profesionales y darles herramientas para manejar su día a día es ahora, más que nunca, la única alternativa. Otra cosa es con que presupuestos se pueda contar o con que estrategias se deba hacer en el momento actual, pero me temo que no está ahí el debate.

Lo que no sé es si todos se dan cuenta de que al desaparecer la función de desarrollo no desaparece la labor de unos profesionales, desaparece el foco de atención de la empresa en sus empleados, el mensaje que le dice a cada trabajador *"tú eres importante", "me preocupo por ti y porque puedas hacer bien tu trabajo"*. Parece que el viejo slogan de *"cuida a tus empleados para que ellos cuiden de los clientes"* no estaba tampoco bien arraigado.

En definitiva, la meta de: *"Tenga un buen proyecto de empresa, comunique y gestione a las personas de forma que merezca su máximo esfuerzo y rendimiento en relación a unos objetivos y genere políticas coherentes para que eso sea sostenible"*, una meta que parecía lógica

y no diría que sencilla, pero si posible, tampoco se sostiene. El tiempo viene a demostrarnos que ni los proyectos son claros, ni la comunicación es prioritaria y veraz, ni las personas son tratadas con el respeto que merecen y por tanto, el caos está servido.

La concentración en el sector, más dirigida por cuestiones políticas que estrictamente empresariales, las fusiones que multiplican los problemas más que sirven de solución, los directivos que no lo parecen, las decisiones arbitrarias y los ajustes contados desde el coste y no desde el valor añadido de las personas; esas parecen en realidad las reglas de juego.

Después de todo esto, sentémonos a ver, sentémonos a esperar y luego, cuando ya todo este reconvertido, entonces recojamos el encargo de motivar, desarrollar y buscar el compromiso de la gente 24 horas 7 días por semana. Ese es el encargo que va quedar a los que pretendemos trabajar de otra forma con las personas. Dios nos pille confesados...

Nos costará años, si es que lo conseguimos, volver a niveles de compromiso en la implicación profesional. Y no me refiero a la que se consigue por el miedo a perder el trabajo o por la necesidad imperiosa de encontrarlo. Hablo de la de verdad, de la de poner el esfuerzo máximo y todo el talento al servicio de algo.

Todos reconocemos, ya que fue una especie de delirio el que nos llevó a particulares y empresas, autonomías y estado, a vivir por encima de nuestras posibilidades en una especie de locura colectiva.

Bien pues ahora hay otra locura de la que nadie habla, la de pensar que todo

lo que está pasando en el ámbito laboral no afectará, de pleno y para siempre, a la relación de las personas con el trabajo. Ya no es eso que decíamos de que los jóvenes: la famosa **"generación Y"** y la **"generación google"**, no tenían la cultura del esfuerzo, es que a la **"generación X"** nos han demostrado que tampoco servía. Que las reglas del juego eran otras.

Tal vez en el futuro todo será más profesional y aséptico un intercambio mercantil de trabajo por dinero y ya está, incluso puede que sea mejor así y que ya nadie se lleve a engaño. Como dice un amigo mío: "A final de mes, cuando se cobra el salario, ya nadie le debe nada a nadie". Práctico y simple. Nada de falsas promesas que se caen en cuanto sopla el viento. Nada del romanticismo de creer que se sirve a un logro superior.

Pero entonces **¿cómo es posible generar, como empresa, ese más a más que crea el valor, que te distingue de la competencia, que te asegura la buena experiencia del cliente?**

***Sigo pensando pertinazmente que quien sea capaz de hacer la diferencia en la gestión de personas ganará: mercado, talento, innovación, sostenibilidad y... futuro.***

Los que creemos en esto deberemos seguir luchando por generar sin descanso ese espacio en el que todavía se pueda crear y construir. Donde el límite presupuestario sea sólo un aliciente a la creatividad, donde las decisiones difíciles de ajustes y recortes requieran los mejores sistemas para la toma de decisiones, donde el coraje y el ejemplo de los que dirigen sea el espejo en el que nos queramos ver reflejados.

***Nos vemos en el camino.***

# Vida Asociativa

## Unos se van...



**Boris David Mosquera Gindele**  
*de Novagalicia Banco*

Queridas y queridos colegas,

Hoy dejo Novagalicia Banco por iniciativa propia para iniciar proyectos personales muy apetecibles.

Son buenos recuerdos los que tengo de la mayoría de todos los miembros del Gref, en lo profesional y en lo personal, así que no quería dejar esta etapa sin despedirme trasladando un fuerte abrazo a tod@s y deseando lo mejor. Mi mail personal, a partir de este momento, para quien necesite algo de La Coruña y quiera recordar buenos momentos vividos cuando se pase por aquí es

**bmosquerag@gmail.com**  
aunque algunos ya estamos conectados por linkedin.

Un abrazo fuerte,

**Boris Mosquera Gindele**

## ...y otros vienen



**Carlos Royo**

**Jefe de Formación del RACC**

Doctor en Psicología Social y las Organizaciones por la Universidad de Barcelona, Master en RR.HH. por la Universidad Politécnica de Cataluña. Combina su actividad **docente en ESADE** con la práctica profesional, como **Jefe de Formación del RACC**. Anteriormente fue Responsable de Proyectos de Liderazgo y Desarrollo de Competencias en el Banco Sabadell y trabajó en empresas como ADECCO o

RENAULT, vinculado a la Gestión de RRHH. Así mismo, es Profesor Asociado en el Departamento de Psicología Social de la **Universidad de Barcelona, donde imparte asignatura de Psicología de las Organizaciones y Formación.**



**Idoia Barroeta Eguia**

**Responsable Desarrollo Personas Seguros Lagun Aro**

Idoia lleva 19 años en Recursos Humanos y

8 en el puesto de Responsable. En el 93 comenzó su andadura en Seguros Lagun Aro que dura hasta el hoy en donde fue técnico de RR.HH.

De 2004 a 2008 ha ejercido como **Responsable de Desarrollo de Personas** en esta misma empresa, en la cual sigue ejerciendo este puesto y dedicada también a la **comunicación Interna** desde 2008.



**María de Frutos Pérez**

**Responsable de Formación en Seguros RGA**

Licenciada en Historia por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. En 2005 se incorpora en **Seguros RGA**, en el departamento de Formación Comercial, pasando en 2008 al departamento de Recursos Humanos ocupando el puesto de **Responsable de Formación.**



**Silvia Ciurana Casanovas**  
**Directora de Formación Caixabank**

En 1989 comenzó su andadura en

el área de RR.HH. en Pirelli neumáticos, s.a. hasta 1996. En 1998 ingresó en Caixa d'estalvis i pensions de Barcelona hasta el 2007 como consultora interna de desarrollo y Formación. Del 2008 al 2011 estuvo en la Fundación Caixa d'estalvis i pensions de Barcelona como directora de RR.HH.

**Actualmente asume la dirección de Formación en Caixabank desde 2011.**



**Raúl Paseiro**  
**Director de Recursos en Seguros RGA**

Licenciado en Derecho y Diplomado en Asesoría Jurídica de Empresas por la

Universidad Complutense de Madrid. Tras 4 años como Responsable de Gestión Internacional de RRHH en Soluziona, en 2004 se incorporó como Director de RRHH a Newtelco Services, del Grupo Ericsson; posteriormente, en 2006 prestó sus servicios como Director de Relaciones Laborales en Kone. Desde Mayo de 2008 ocupa el puesto de **Director de Recursos en Seguros RGA, del Grupo Caja Rural.**

# Vida Asociativa

## Crónica de la Asamblea

*XVIII Jornadas de Estudio: Recuperemos la confianza del Cliente*

**L**a tarde de la 1ª Jornada, se dedicó a la Asamblea del Gref, donde se hizo balance de las actividades del último ejercicio, pasándose a centrarse en 4 puntos: nuestra compañera **Patricia Palomar**, Banco Gallego, dio cuenta de la evolución y previsión del presupuesto; **Juan Abellán**, Banesto, expuso la propuesta de la Certificación para Directores de Oficina, creándose un grupo de trabajo para su diseño y estudiar la viabilidad; **Emilio Prat**, Banco Santander, expuso un **Avance del grupo**

de trabajo “Estrategia 2012-2014” el Plan Estratégico del Gref, y solicitó el compromiso de todos los asociados para que contestaran el cuestionario remitido, aportando los puntos fuertes, los menos positivos, las sugerencias de mejora...; y concluyó **Enrique Díaz Mauriño**, Bankinter, como nuevo responsable de la Encuesta de Ratios de Formación, que presentó los datos y conclusiones de la Encuesta 2011, destacando la importancia de manejarlos en la elaboración de presupuestos, programas y en las reuniones con nuestros directivos.

Por gentileza de Mapfre, cerramos la jornada con una visita cultural a su Fundación donde hicimos una visita guiada a la exposición sobre la 1ª retrospectiva del pintor Kirchner, del grupo expresionista alemán Die Brücke /El Puente. Ya nos habían sorprendido, después de la comida, con la visita al Museo Religioso Venancio Blanco, donde nos mostraron, entre otras obras, el majestuoso Cristo yacente, en el momento de reincorporarse en el instante de la Resurrección, el Cristo que vuelve a la vida.

## Espacio de Ocio



### Monsieur Lazhar

**Por Angel Gayán Navarro**  
*Vicepresidente del GREF*

**D**entro del desolador panorama cinematográfico de este verano, el joven director canadiense Philippe Falardeau nos ha sorprendido con “Monsieur Lazhar”, una preciosa historia en la que nos plantea cómo enfrentarnos al dolor del pasado y sanar nuestras cicatrices sin que éstas nos destruyan para siempre logrando tocarnos la fibra sensible y hacernos vibrar de emoción y en la que brilla, con luz propia, su protagonista con una excelente interpretación, secundado por una veintena de niños de sorprendente desparpajo. La obra mereció ser nominada al Oscar como mejor película de habla no in-

glesa, tras haber cosechado premios en los Festivales de Toronto, Locarno y Valladolid del mismo año.

De las múltiples reflexiones a las que nos enfrenta este film me centraré solamente en la que nos plantea el sistema educativo en la sociedades contemporáneas, fundamentalmente occidentales, que cuestiona, seriamente, la mera transmisión de conocimientos y que ha sustituido a una educación, con mayúsculas, integral en contenidos y especialmente en valores. El profesor Lazhar comprueba por sí mismo las deficiencias del sistema y los imperativos legales basados en

lo que hoy se considera políticamente correcto y que anulan la innovación y capacidad educativa de los profesores. Frente a estos “métodos modernos”, Lazhar se alza contra esta situación y aplica el sentido pedagógico clásico constataando la importancia de un aprendizaje simbiótico y hasta que punto es positiva la reciprocidad en el permanente proceso de formación que trasciende, más allá de lo académico, a un marco más global.

Al visionar la película es inevitable no recordar “La clase” del realizador Laurent Cantet que abordaba, de forma similar, los entresijos de la formación, sus logros y dificultades de una profesión tan difícil como apasionante.

Este recuerdo, junto con la reflexión anterior, nos permite establecer un paralelismo, salvando las distancias, con el trabajo de los miembros del GREF.

# Vida Asociativa

Al igual que el profesor Lazhar, hemos huido de los planes de formación “paquetizados”, muchas veces presentados con un envoltorio de modernidad y que comprendían, las más de las veces, mera información o conocimientos, para construir planes enfocados al desarrollo de las personas, tanto profesional como personalmente, luchando, más de una vez, con las organizaciones y su exigencia del triste cortoplacismo que supone el retorno de la inversión, cuando es sabido que el oficio y la experiencia se consiguen con trabajo, aprendizaje y con el paso del tiempo y para ello es imprescindible el compromiso de todos los actores.

Esta situación, de imprevisibles consecuencias, puede hacer, que mucho de lo que se había logrado durante años de arduo trabajo, corra el riesgo de perderse, no sólo por restricciones presupuestarias, sino por haber vuelto a la formación “técnica” y abandonar el trabajo que to-



dos los miembros del GREF y éste mismo, habían realizado consiguiendo que las aulas fuesen espacios de reflexión en donde, libremente, aflorase el talento; creando espacios para la corresponsabilidad en el desarrollo personal, que exige una alto nivel de automotivación y orientación al logro; el haber recobrado la importancia del impacto de las emociones; el aprender, desaprender y reaprender; compartir conocimientos; favorecer la transmisión de la cultura corporativa... en

definitiva, todo aquello que forma parte del “alma” de las organizaciones y en donde la figura del formador es y va a ser determinante ya que, como en la película que nos ocupa, estamos hablando de educación, es decir, formación en auténticos valores humanos y de convivencia tanto empresarial como social, más allá de la necesaria capacitación para desempeñar con eficacia y eficiencia una tarea.

Lazhar encarna a la perfección esas virtudes, entre la que destacaría su sereno optimismo que le permite afrontar las dificultades a las que se enfrenta enviándonos un mensaje de optimismo.

Su historia nos debe servir de ejemplo y esperanza para luchar por mantener la formación, a pesar de la situación, como siempre la hemos entendido y en donde las emociones y los sentimientos tienen el mismo valor que la mejor lección de economía.

## La solución formativa flexible y adaptada a cada entidad, con incentivos de aprendizaje para el alumno

- Integra la cultura de la entidad y la formación previa
- La combinación adecuada de formación *on-line* y presencial
- Formación con incentivos de certificación, evaluación y titulación
- En cualquier área “core” o complementaria de banca y finanzas
- 20 años con las principales entidades financieras españolas

38 002523 03 818 PR0F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38  
65 534563 42 538 PR043320J1P23 03 138 51N4NC38  
3L 34N3R3 D3 103 PR0F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38  
3L C3NTR3 D3 181 PR0F3SS10N4L8 D3 L38 F1N4NC38  
EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS



Instituto de Estudios Financieros  
Gran Vía, 670, 2ª planta  
08010 Barcelona  
Tel. 93 412 44 31  
[www.iefweb.org/es](http://www.iefweb.org/es)  
[infoief@iefweb.org](mailto:infoief@iefweb.org)

# Publicaciones

## Revistas



### OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS.

**Nº70, julio 2012.**

Tipos de coaching: el papel de la psicología y su aplicación, por Alfonso Alonso, socio Director de Avance. Doctor en Gestión de conflictos y Psicólogo Coach.

### CAPITAL HUMANO.

**Mayo 2012.**

**Los recursos humanos y la ética empresarial, por Enrique Campomanes.**

El desarrollo del trabajo profesional se canaliza utilizando los tres componentes de la inteligencia personal: capital intelectual(razones), capital emocional (emociones) y capital ético (actitudes).



**Junio 2012.**

**"Las áreas competenciales del coach", por Isabel Aranda.**

Este artículo es un trabajo personal de recopilación y opinión de Isabel Aranda basándose en la información sobre competencias que ofrecen tres asociaciones en sus webs, y en la práctica y en la experiencia personal.

### EXECUTIVE EXCELLENCE. Nº 94, julio/agosto.

**El instinto de la superación. Entrevista con Luis Rojas Marcos.**

Esta crisis nos pone a prueba y, al mismo tiempo, nos da la oportunidad de organizarnos, de poner el centro de control dentro de uno mismo. (...) Actualmente en Europa se empieza a hablar del de reinventarse. Y esto requiere un esfuerzo, una esperanza de que lo voy a conseguir y un trabajo en algo que sea consistente con nuestras capacidades.

**La formación en habilidades esenciales. Entrevista con Eduardo Sicilia, Director del Programa Executive MBA de la EOI y miembro de Top Ten Business Expert Spain.**

El mundo del conocimiento - que era lo que vendían las escuelas de negocios - ahora ha cedido parte de su espacio al mundo del hacer y del ser. Por eso nosotros decimos que tenemos que trabajar un tercio en el conocer, un tercio en el hacer y un tercio en el ser; y hemos creado metodologías para desarrollar las habilidades que hoy se están demandando; para ayudar a los alumnos a pensar, a ser creativos, a conocer, a observar, a saber comunicar, motivar, liderar.



# Revistas



## EXECUTIVE EXCELLENCE. N° 93, junio.

**Resolver The social media dilemma, por José Manuel Casado.**

¿Qué podemos hacer para que nuestros profesionales usen las redes sociales como lo hacen en sus casas, pero a través de nuestras tecnologías para que estos comportamiento redunden en un aprendizaje organizativo y mejoremos nuestra productividad?

## TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST N°85, diciembre 2011.

**Construyendo el alma profesional por Enrique Campomanes.**

“La ética es una palanca que nos ayuda a mejorar nuestras capacidades, aumentar nuestro nivel de inteligencia y orientarnos hacia la excelencia profesional. Nos exige pensar más y mejor y nos obliga a desarrollar la voluntad y a despertar la conciencia.



## APD N° 276. Junio.

Francisco González, Presidente de BBVA: “Necesitamos más integridad y transparencia en la industria financiera”. En un almuerzo-coloquio, habló de la situación económica y de las carencias éticas que la crisis ha puesto de manifiesto.

En el corazón del BBVA por Luis Sánchez Navarrete, Director de Desarrollo y Política Corporativas de BBVA. Gracias a las herramientas y a la información disponible de nuestro profesionales podemos acometer la detección del talento más estratégico en la organización de forma sistémica.

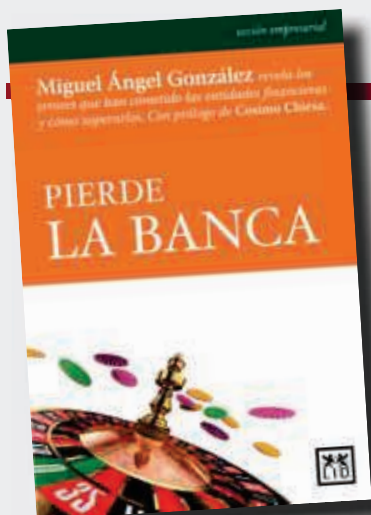
## EQUIPOS Y TALENTO

**Dossier de banca y seguros.**

- 1.- El sector asegurador sigue demandando profesionales.
- 2.- La formación continua es la inversión más rentable que tenemos. E & T entrevista con Carlos González Písón, Director de RR.HH. de CASER.
- 3.- Talento y esfuerzo son dos caras de una misma moneda. E & T entrevista con Jean-Louis Liedana, Subdirector General y Responsable de RR.HH y de comunicación, de ALLIANZ SEGUROS.
- 4.- Aspiramos a gestionar el conocimiento gracias al experto interno. E & T entrevista a Arturo Ferrer, Director de Formación y Desarrollo de Grupo Banco Popular.



# Libros



## PIERDE LA BANCA

Miguel Ángel González

En el Prólogo de Cósimo Chiesa, profesor del IESE, nos adelanta la anécdota de cuando Miguel Ángel González le comenta la idea de realizar este libro: "quiero escribir un libro sobre la banca y explicar todo lo que he visto en estos últimos tiempos, pero tengo temor de ofender indirectamente a alguien o levantar ampollas que puedan herir la sensibilidad de algunos lectores". Con esta premisa está escrito este libro, no es reflejar solo experiencias personales sino un análisis de lo que ha ocurrido en el sistema financiero, desde la atalaya de un directivo, como protagonista, como

observador, con sentido de la autocrítica y poniendo la lupa en aquellos aspectos que muchas veces pasan desapercibidos pero que al final explican muchos de los acontecimientos que han sucedido en el sistema financiero, las cosas suceden no por un error sino por la persistencia consciente de errores, por falta de conocimientos, experiencia y, en muchos, casos como una huida hacia adelante.

Está claro que nuestros bancos y cajas de ahorro, el sistema financiero en general, están de moda, y no para bien precisamente. Lo que hasta hace bien poco podría estar reservado para técnicos y entendidos en la materia, hoy está en el debate en los medios de comunicación y en la calle. Se buscan responsables sobre la situación actual, y las entidades financieras en general son, con frecuencia, señaladas con dedo acusador.

PIERDE LA BANCA es un análisis de los errores en los que han incurrido algunas entidades, dejando claro que la generalización ni es justa ni se corresponde con la realidad. Entre "el 0 y el 100 hay 101 posibilidades", y muchas entidades lo han hecho bien y saldrán fortalecidas de esta crisis. En el otro extremo, pocas entidades pero

con actuaciones muy ruidosas, nos encontramos con acciones donde el coctel de cortoplacismo, codicia y falta de ética están empañando al sector e irritando al ciudadano. Entre ambos polos se narran actuaciones de errores más allá de los ya muy conocidos derivados de la exposición al sector inmobiliario, y trata de adentrarnos en las entrañas del negocio para hacer llegarnos algunas de las actuaciones censurables que han llevado a muchas entidades a situaciones comprometidas. A la imprudencia se ha añadido la impericia de algunos y el mirar a otro lado de más de uno.

Muchas de las cosas que en este libro veréis son específicas del sector financiero, y pero otras son de aplicación a cualquier empresa. De esta manera, el interés que puede despertar su lectura puede ampliarse más allá del propio sector. Escrito en un lenguaje ameno, nada técnico y sin apenas cifras para que el mensaje pueda ser entendido por cualquiera que tenga interés en conocer los problemas de un sector, el financiero, vital para la economía de cualquier país.

**Manuel Haro.**

## Máster Profesional en Análisis Financiero

*Executive Master in Financial Analysis*

- Horarios compatibles con la actividad profesional
- Version en inglés o español
- Preparación del CFA® y EFA®
- Posibilidades de intercambio
- Becas para antiguos alumnos
- Grupos reducidos



Universidad  
Carlos III de Madrid  
www.uc3m.es

