

Φ BOLETÍN GR€F

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

EN ESTE NÚMERO:

La Formación en las Cámaras de Comercio

La formación de Directivos, una Reflexión sobre su Universo

La Política de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de Altadis

w.w.w.gref.org

Noticias Breves

La Sugerencia

Publicaciones

El Gref en otros Medios

Redacción y Administración:

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

Diseño e impresión:

STOCK CERO, S.A.
Imprenta Digital & Multimedia

LA FORMACIÓN EN LAS CÁMARAS DE COMERCIO



Federico Villegas, Paco Segrelles y José Rives, en la inauguración del encuentro.

La misión general que tienen las Cámaras de Comercio es la de prestar servicios a las empresas, instaladas en su entorno geográfico, que contribuyan al desarrollo y expansión de su actividad comercial.

Existen en todos los países y se diferencian entre sí por el grado de desarrollo y las normas que regulan su funcionamiento.

La afiliación de las empresas puede ser voluntaria, para lograr a través de la agrupación que suponen las Cámaras mayores ventajas, u obligatoria por ley, como en el caso de España entre otros.

Los servicios que ofrecen son muy variados pero podemos agruparlos en tres grandes áreas:

- **Comercio Exterior:** Para contribuir a facilitar la exportación y la internacionalización.

Para ello organiza ferias, viajes y misiones comerciales a otros países, recopila información sobre distintos países, facilita contactos, etc.

- **Promoción Empresarial:** Para

contribuir a la creación, implantación y desarrollo de las empresas. Facilita información, acceso a financiación, organiza jornadas y actividades por sectores que aglutinan empresas favoreciendo la posibilidad de que surjan sinergias y alianzas estratégicas.

- **Formación:** Para contribuir a la actualización de los conocimientos y al reciclaje de los profesionales, facilitando que desarrollen sus competencias, mejoren en el desempeño de sus tareas y en la realización de sus funciones aumentando así la competitividad de la empresa.

EL MODELO FRANCÉS

La formación ofrecida por las Cámaras en Francia cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación y goza de un reconocido prestigio social.

Han desarrollado planes de estudio que van más allá del concepto de la formación continua para las empresas y se han



convertido en auténticas carreras que preparan a los jóvenes para los puestos de trabajo más demandados por el tejido empresarial y los títulos que otorgan son automáticamente reconocidos por el Ministerio.

Ofrecen programas formativos de pregrado, formación profesional, postgrado y masters, programas internacionales, con intercambios entre diferentes países, hasta llegar al perfeccionamiento de altos directivos.

Los empresarios tienen que pagar a las cámaras para ayudar a sostener la enseñanza.

La Cámara de París cuenta con casi 30.000 personas involucradas en el área de formación.

Existe en Europa el llamado Club de las cinco Grandes Cámaras del que forman parte, además de la de París, las de Milán, Frankfurt, Amsterdam y Madrid.

LAS CÁMARAS EN ESPAÑA

Para las empresas españolas es obligado el pago de una cuota a las Cámaras de Comercio, situación que dio origen a algunos litigios hasta llegar al Tribunal Constitucional que resolvió en favor de las Cámaras.

Conviene saber que a cambio, por ley, las cámaras tienen que destinar el 60% de esos recursos al desarrollo de actividades que fomenten el comercio exterior y el 30% a formación. Al mismo tiempo esto explica el por qué de su presencia en el sector de la formación.

Durante el año 1999 las cámaras españolas impartieron formación a más de 75.000 personas y el volumen de la inversión superó los 4.000 millones de pesetas.

LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID

De todas las cámaras españolas es la que más a invertido en infraestructuras



Federico Villegas

destinadas a la formación y es la única que ha desarrollado un modelo parecido al francés.

Imparte:

- **Formación Inicial (Pregrado):** Destinada a jóvenes que han realizado el C.O.U.

- **Formación Postgrado:** Para titulados superiores, ofrece Cursos Superiores y Masters.

- **Formación Continua:** Con una amplia oferta de más de 250 títulos que cubren las necesidades de las empresas en todas sus áreas funcionales repartidos por escuelas:

Comercial, Innovación y Desarrollo Tecnológico, Empresarial, Directivos, Informática, Idiomas para los Negocios.

- **Formación Ocupacional:** Para desempleados de la Comunidad de Madrid en colaboración con la Administración Pública.

También se desarrollan programas de formación a medida para las empresas.

Actualmente se está poniendo en marcha un ambicioso proyecto para adaptar y editar los contenidos en tres soportes, papel, CDs e Internet para cubrir las modalidades presencial, a medida y a distancia.

PROGRAMAS DE FORMACION TRANSNACIONALES

Por sus especiales características merece la pena destacar dos de ellos:

Centro Europeo Superior de Dirección y Administración de Empresas (E.B.P.):

El European Business Programme, de enseñanza superior, se distingue por su carácter transnacional, ya que forma a cuadros empresariales con la capacidad de adaptación cultural y social que exige la actual dimensión internacional de las relaciones económicas.

La duración de los estudios es de cuatro años: dos se realizan en España y los otros dos se cursan en el centro extranjero de la red **EBP** por el que se haya optado (Fachhochschule Münster, en Alemania; l'Ecole Supérieure de Commerce de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux, en Francia; la International School of Economics of Rotterdam, en Holanda; la University of Portsmouth, en el Reino Unido). Se fomenta, de esta forma, la movilidad geográfica y la adaptación a entornos de trabajo diferentes. Además, el alumno obtiene al finalizar sus estudios la dobles titulación.

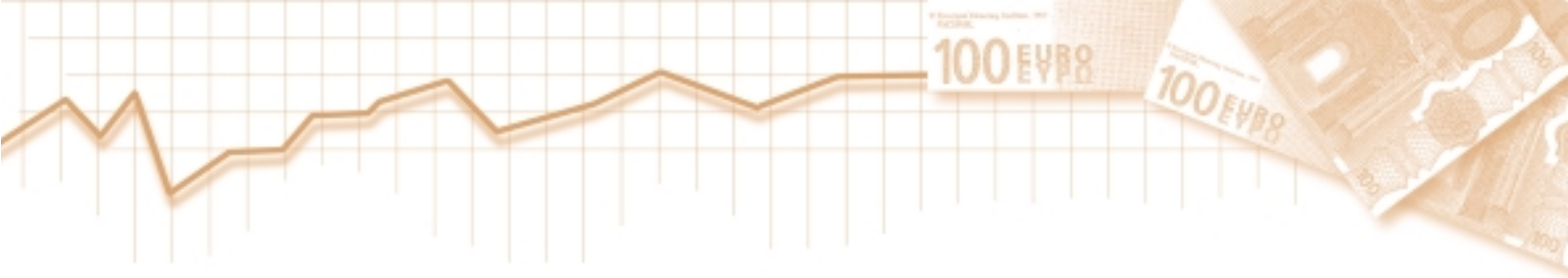
El plan de estudios se imparte simultáneamente en los cinco países. Las prácticas en empresas, obligatorias en el **EBP**, se realizan en dos periodos semestrales, uno en España y otro en el país del centro extranjero elegido para cursar los estudios universitarios.

Centro de Perfeccionamiento de Alta Dirección de Empresas (C.P.A.):

El **CPA**, creado en 1930, ha formado ya a más de 7.000 directivos en toda Europa.

En España nace en 1992, por acuerdo entre las Cámaras de Madrid y París.

Altos ejecutivos en activo imparten



este programa dedicado al examen de situaciones reales vividas en empresas, donde se pone de relieve el proceso de decisión. Los casos utilizados se sitúan, en su mayoría, en el contexto internacional. Así, el participante se entrena en la resolución de los más diversos problemas, como los que se le plantean a cualquier director general, y pone a prueba su capacidad para el desarrollo personal y el liderazgo de equipos.

El programa del Centro se desarrolla en 32 semanas, viernes y sábados, lo que permite compatibilizarlo con la actividad profesional del participante. Está dividido en tres partes: el saber hacer de la empresa; la función estratégica y su puesta en

marcha; y conducir el cambio en un entorno vivo. Incluye, además, un informe individual y uno de equipo, así como la realización de una misión empresarial en el extranjero, que durante el último curso se realizó a Brasil.

Los participantes del CPA son directivos con, al menos, ocho años de experiencia en puestos de responsabilidad, seleccionados por un jurado compuesto por cinco profesionales altamente cualificados.

Una vez finalizado el curso, el participante recibe un diploma oficial otorgado por el Ministerio de Educación Nacional Francés, así como un diploma de la Cámara de Comercio.

En el presente año el CPA ha

diversificado su oferta y ha creado un nuevo programa de Dirección y Administración de Pymes con la misma metodología y adaptado a las necesidades que caracterizan a estas empresas que son casi el 95% del tejido empresarial.

También ofrece programas In-Company y Coaching desarrollados todos ellos por el excelente equipo de directores de debate que colabora con el centro. ✍

*Federico Villegas
Director y Coordinador General de
la Formación
Cámara de Comercio de Madrid*

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS, UNA REFLEXIÓN SOBRE SU UNIVERSO

El directivo es una persona que debe liderar y dirigir personas, gestionar los otros recursos que tiene disponibles en la empresa para obtener resultados y lograr los objetivos que se ha o le han marcado. Dependiendo de su posición jerárquica, si ésta es alta, debe también tener una visión de cómo quiere ver a su empresa en un plazo de tiempo determinado (visión), debe trazar un plan para llegar allí a lo largo de dicho tiempo, y adecuar los recursos a su consecución, gestionando los que ya tiene e ideando la adquisición e integración de nuevos, sean recursos humanos, tecnológicos o financieros.



José Ribes

Por ello, el directivo está completamente inmerso en el mundo que le ha tocado vivir, esto es, en su entorno, en todos los aspectos, desde el tecnológico, hasta el humanista, pasando por el sociológico, el filosófico, el cultural, el político, el de la economía global, etc. Y todo ello, se transforma en un mundo continuamente cambiante, donde las formas de funcionamiento, las

herramientas, los modelos, los comportamientos, las ideas de hoy no sirven o sirven de muy poco para mañana. Es de todos sabido que la globalización de los mercados, su alta competitividad, están continuamente poniendo a prueba a los directivos con escasa cualificación.

Por tanto, un directivo, necesita ir evolucionando al mismo tiempo, en

equilibrio lo más perfecto posible con la propia evolución de las cosas. Pero evolucionando en el sentido de lograr adaptarse a los nuevos escenarios que van apareciendo en la película de la vida de su empresa, como de su propia vida, lo que implica una evolución interior para poder asimilar y ejercer dichos cambios y adaptaciones. De esta manera, la formación deberá repercutir de una forma positiva en toda la organización y también en el propio individuo.

De lo anterior se deduce la necesidad imperiosa para todo directivo de la formación.

Pensamos que el seguir unos estudios reglados u otros no debe condicionar a las personas para seguir su vocación de directivo. Y que dicho directivo debe pensar que será la formación que haga después la que se ajustará mejor a sus necesidades y deseos, y que puede hacerse un verdadero traje a medida, según hacia donde desee dirigir sus pasos y por





consecuencia los de su empresa o los que la propia empresa le haya marcado, si trabaja para terceros.

La formación es como el entrenamiento de un deportista; algo que le permitirá mejorar, rendir más, alcanzar más metas, mantenerle mejor en forma, alargar más tiempo su vida deportiva, y así mejor alcanzar las recompensas que le corresponden. Pretende la mejora de las capacidades directivas del individuo; la adquisición de más conocimientos, herramientas, modelos, y técnicas de gestión; la mejora continua de las actitudes y valores del directivo, así como el mejor desarrollo de sus capacidades y habilidades, todo ello con el fin de permitirle un mejor desarrollo personal que impactará positivamente en la organización a la que pertenece o le pertenece.

Somos de los que pensamos que el directivo tiene el deber y el derecho a la formación. En lo referente al primero (el deber), partimos de la base que el grado de ocupación de las personas en sus funciones y tareas, a priori no permite acotar y reservar intervalos de tiempo, que usualmente coincide con tiempo libre, para dedicarlos a participar en un programa determinado de formación. Pero si se priorizan las necesidades, en el fondo, aunque no se reconozca en público, y a pesar de lo mucho de intuición que pueda tener el oficio de directivo, éstos detectan a diario lagunas de conocimiento a las que no encuentran solución.

Por otra parte, el directivo tiene el derecho a formarse, y a formarse adecuadamente. Esto implica, en el caso que él decida hacerlo y que trabaje para terceros, que debe contar con el apoyo de su empresa en el aspecto económico y psicológico. No conviene



olvidar que representa una inversión para la empresa y que ésta obtendrá a cambio un rápido retorno de esta inversión.

También es obligación de las Escuelas de Negocios, facilitar la entrada, y cada una tiene sus criterios de admisión, a los directivos que allí acuden y no trabajar en la línea de obtener unos mejores ratios, con la subsiguiente mejora de posiciones, pensando en ellas mismas y no pensando en la cantidad de personas que acuden allí precisamente para mejorar sus propias posiciones. Por tanto, cabría preguntarse, en ciertos casos, quién sirve a quién.

Existen multitud de métodos, fórmulas, técnicas, etc, encaminadas a la formación de los directivos. No obstante son los programas de larga duración, con amplio contenido y visión global, los que mejor pueden satisfacer las necesidades y crear la buena cimentación del conocimiento para los que toman las decisiones en las empresas. Una vez que el directivo cuenta con ese amplio bagaje de conocimientos puede perfeccionarlos con seminarios, cursos, jornadas, etc, sobre temas más específicos. Si lo anterior lo complementamos con programas de desarrollo personal, incluidos dentro del curso principal, además de las nuevas técnicas para la

educación, cerramos el círculo de atención y cumplimiento de las expectativas del participante y empresa donde presta sus servicios.

En nuestra opinión es más conveniente efectuar el aprendizaje con situaciones reales que se le pueden presentar al directivo, lo que se denominan casos, en los que se pone frente a una situación que bien puede tener ante sí en un momento determinado. Con ello se logra un grado de realismo que consigue hacer avanzar más a los participantes en su capacidad de análisis, síntesis y toma de decisiones. Es el complemento perfecto de una buena formación teórica, que también va, por supuesto implícita en este tipo de programas, además de los talleres de trabajo, testimonios de altos directivos, etc.

En conclusión, como podemos observar el universo de la formación de directivos es de muy amplio espectro, siendo determinante que la persona o la empresa que desea formarle haya determinado con suma exactitud los objetivos que se persiguen. El centro elegido que deberá ser de experiencia y calidad contrastada se encargarán del resto, demostrando su saber hacer y su oficio para el bien de las partes implicadas.✍

José Ribes
Director CPA



W.W.W.GREF.ORG



Portada de la página web. (Sentimos que no venga impreso en color. El fondo es como el del papel del boletín y el logotipo es como el de la cabecera del mismo).

Tras solventar algunos problemas para el registro del dominio, ya que existía una organización holandesa que había realizado una reserva con esta misma denominación, por fin ya tenemos asegurada la dirección <http://www.gref.org> para nuestra web.

También hemos seleccionado una imagen corporativa para la página de inicio, que próximamente podréis conocer y consultar.

No obstante, ahora nos queda lo más complicado: dotar de contenidos atractivos

y dinamismo a este espacio web, el cual tiene como objetivo mejorar nuestra comunicación, acceso a informaciones, intercambio de experiencias, etc.

Los apartados que se han previsto como contenidos de esta web, en principio, son los siguientes:

-Mensaje de bienvenida a la WEB: Qué es el GREF, sus objetivos, etc.....

-Con acceso restringido a asociados:
-Base datos de todos los

componentes del GREF:

-Nombre, Apellidos, cargo, Entidad, domicilio laboral, teléfono, fax, e-mailetc.

-Gestor de Correo Electrónico
-Eventos y celebraciones relacionadas con nuestro sector

-Selección de artículos de las últimas revistas del GREF, u otras, que consideremos más interesantes.

-Resumen de las Jornadas de Estudio

-Actas de la Junta Directiva

-.....

-Acceso no restringido.

-Links a otras webs interesantes

-Colaboraciones diversas

Es imprescindible la colaboración y sugerencias de todos nosotros, ya que la clave del éxito de esta web está en que verdaderamente nos sea útil, es decir ... que la usemos.

Hacemos una llamada a todos para aportar ideas y colaboraciones. Es nuestro reto para el 2001.✍

Carlos Ruiz

NOTICIAS BREVES

● CAPITAL HUMANO convoca los Premios a la Gestión de Recursos Humanos. "Con la vocación de no ser únicamente espectador, sino actuar como agente de cambio impulsor del proceso de cambio al considerar el elemento humano como el principal factor capaz de generar ventajas competitivas, en 1996 la revista tomaba la iniciativa de organizar el Salón Capital Humano. Desde el balance, claramente positivo del Salón, la revista quiso dar un paso más, y este paso ha sido la creación de los PREMIOS CAPITAL HUMANO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

● EDICIONES DEUSTO ha iniciado a través de Internet un debate sobre "Internet, España y el sistema financiero". Ha lanzado una serie de preguntas y ha abierto el debate, invitando a la participación.

Algunas de las preguntas:

- ✓¿Desaparecerán las entidades financieras físicas ante la competencia de los servicios virtuales?.
- ✓¿Permite Internet a las entidades financieras más pequeñas competir con las grandes corporaciones del sector?.
- ✓¿Cómo puede lograrse en la Red la fidelidad del cliente de productos y servicios financieros?.

● La REVISTA AEDIPE ha concedido su Premio, por primera vez, al artículo "Ramón Huertas, Director de Recursos Humanos o una filosofía por la gestión de las personas", del que es autor José María Prades, directivo de ENDESA.



LA SUGERENCIA

MI PEQUEÑO REGALO DE NAVIDAD

Navidad, Felicidad, Año Nuevo, Reflexión, Cambio, Flexibilidad...

Este año aprovecho el rincón de "La sugerencia" para glosar esta pequeña secuencia de acontecimientos y enviarte mi tradicional regalo.

Llega Navidad y ciertos sentimientos se ponen a flor de piel. Todos nos deseamos unas felices fiestas y que esa felicidad se prolongue todo el Año Nuevo, en este caso, lo que podamos vivir del Nuevo Milenio. Y es que el cumpleaños de aquel hombre u Hombre, con mayúscula o no, según lo veamos, nos sugiere (nunca mejor dicho lo de sugerir) esos sentimientos de felicidad,

paz y solidaridad que yo creo tenemos todos en nuestro interior aunque solo se manifiesten en determinadas ocasiones.

Llega así mismo el Año Nuevo, unido a lo del Milenio, y con él la reflexión: Consciente o inconscientemente, echamos la mirada hacia atrás y hacia delante: ¿Qué he hecho? ¿Cómo lo he hecho? ¿Qué haré? ¿Cómo lo haré?.

Pero en lo que estamos, en lo que ya ha formado parte de nuestro vivir, es eso que llamamos "el cambio permanente", y de eso hemos de tomar conciencia, estar preparados y no dejar que nos arrastre.

Y esa preparación tan importante para que el resultado final sea exitoso, se llama flexibilidad, definida como la habilidad para cambiar adecuadamente el estilo de conducta básico a una situación cambiante (W.J.Reddin).

Y termino recordando mi costumbre de

llegado este tiempo hacerte "mi pequeño regalo de Navidad", relacionado en esta ocasión precisamente con el cambio:

"Para un ser consciente, existir consiste en cambiar, cambiar en madurar y madurar en ir haciéndose indefinidamente uno mismo" (Henri Bergson). A lo que añado otro mensaje, recién recibido, de un amigo cuya tarea principal es la de adaptar el comportamiento de los directivos al cambio y que me ha parecido tremendamente estimulante: "Mientras hay futuro hay vida, si hay metas hay ímpetu".(Alejandro Serralde, Presidente de W.J. Reddin Consultores en Efectividad Gerencial)

¡FELICIDADES, BON NADAL, FELICES PASCUAS, ZORIONAK, BOAS FESTAS,!

Francisco Segrelles

PUBLICACIONES

ARTÍCULOS DE INTERÉS



HARVARD-DEUSTO Septiembre / Octubre

La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío

El liderazgo de la era digital.
Noviembre/Diciembre
Empresa a la velocidad del pensamiento por Bill Gates.
El líder y la visión de futuro.



ONCE IDEAS. FORMACIÓN Y CONTROL Octubre

Sobre el uso de Internet en Formación



INFO-LINE (EPISE)

De la Formación a la Consultoría de rendimiento.
Desarrollo y Administración de programas

formativos: un enfoque práctico.



SOLUCIONES FORMATIVAS EPISE Octubre

Por qué abandonan sus participantes online y qué debe hacer para evitarlo.

Cómo lograr que los participantes concreten lo que piensan de la sesión.
Noviembre

Profesionales de la Formación: les guste o no, ustedes son promotores de cambios.

Cómo tratar con personas que no vemos.



CAPITAL HUMANO

Noviembre
Extra sobre Selección de Personal



DIRECCIÓN Y PROGRESO (REVISTA DE A.P.D.) Nº 173

La Gestión del Talento. Mas allá de la Gestión del Conocimiento. Con la colaboración de HAY GROUP.



TRAINING & DEVELOPMENT

Noviembre
Do we speak English?. La de 10 años de colaboración entre TEA ediciones y TOEIC



EL GREF EN OTROS MEDIOS

La REVISTA AEDIPE reproduce textualmente la crónica que de las Jornadas publicamos en nuestro BOLETIN.

CAPITAL HUMANO publica una reseña de nuestras Jornadas bajo el título “La Gestión del Conocimiento protagonista de las Jornadas del GREF”.

A ambas publicaciones nuestro agradecimiento.

Finalmente destacamos la amplia mención que nos hace el suplemento dominical de ABC, NUEVO TRABAJO, del 19 de Noviembre de 2000 con el título “Para tener las cuentas claras”, de la que es autora la periodista Laura Peraita, que reproducimos a continuación. También nuestro agradecimiento para el redactor Jefe, Alexis Rodríguez y a la periodista Laura Peraita. Dice así:

Según expertos en la materia, fue a partir de la década de los 70 cuando comenzó a percibirse tímidamente cómo el sector financiero, en general, y la banca, en particular, obtenían beneficios sustanciosos y suficientes como para dedicar una partida del presupuesto a invertir -y ya no a gastar- en la formación de sus empleados. La preocupación por la cualificación de estos profesionales y la constante actualización de sus conocimientos para el correcto desarrollo de la actividad diaria era patente. Tal es así que, en 1973, se crea el Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero (GREF). En el momento de su nacimiento se define el significado y el objetivo de la formación en este sector: concienciar a los hombres y mujeres de las empresas de la necesidad de una modificación de actitudes y comportamientos ante una sociedad en

permanente proceso de cambio. Asimismo, se trata de actualizar los conocimientos profesionales -educación permanente- ante el dinamismo de las empresas que exige una renovación profesional constante.

También, desde el principio, se perfilan las funciones del departamento de formación, que se concretan en detectar las necesidades formativas presentes de la empresa y prevenir las futuras, conocer el potencial humano, armonizar los objetivos de la compañía con las expectativas de sus colaboradores; realizar un plan educativo que abarque todos los niveles, aspectos técnicos y profesionales..., en definitiva: ser agente de cambio.

PROCESO DE TRANSICIÓN

Según el presidente de GREF, Francisco Segrelles, hablar de actitudes, comportamientos, procesos de cambio, detección de necesidades o de ser agentes de cambio era anticiparse a la época y colocarse a la vanguardia de la formación en la empresa. “Ahora atravesamos un periodo de transición, puesto que si la formación ha estado al servicio de los objetivos del negocio, la entrada de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento y otras nuevas ideas, han hecho que pase a ser objetivo en sí misma; es decir, a ser elemento estratégico de la empresa, con la meta de añadir valor al negocio -con el incremento de beneficios- y a la persona -aumentando su empleabilidad-”.

Segrelles se atreve a vaticinar que en un futuro la formación irá encaminada a motivar, incentivar la movilidad, flexibilidad, adaptabilidad ante las nuevas situaciones. “No ha de tener como meta un mero retoque -apunta-, sino una profunda

transformación de la persona acorde con las transformaciones de la realidad”.

RADIOGRAFIA DE GREF

El grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero (GREF) nació como consecuencia de unas jornadas de estudio celebradas en 1973 en la Residencia Fuente Pizarro que el banco Urquijo tenía para sus empleados. Lo integran ochenta profesionales pertenecientes a otras tantas entidades de toda España y de muy diversos tamaños: 40 bancos, 39 cajas confederadas y rurales y la Federación de Cajas Rurales Valencianas. Conviven desde el BSCH y BBVA a la Caixa Ontinyent. Sus objetivos se han mantenido a lo largo de estos años: ser plataforma de reflexión privilegiada de los profesionales de la formación en bancos y cajas; lugar de intercambio de informaciones de instrumentos y de experiencias en la búsqueda en común de soluciones; en ser espacio de reflexión, anticipación, corrección e innovación; y convertirse en lugar de encuentro de una profesión en acción permanente de aprendizaje, adaptación y creatividad. El grupo constituido como asociación con fines no lucrativos, funciona con un presidente y una junta directiva formada por representantes de los bancos y cajas. Diferentes grupos de trabajo elaboran temas monográficos de interés actual para el sector: gestión del conocimiento, Internet en el sector financiero... Se celebra una reunión trimestral, coincidiendo una de ellas con las denominadas Jornadas de Estudio, acto cumbre de la Asociación. Tras cada convocatoria se publica un boletín que actúa como portavoz de las actividades. ✍

Laura Peraita