

Φ BOLETÍN GREF

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

EN ESTE NÚMERO:

*VI Jornadas de Estudio.
"E-learning", una Nueva
Cultura de Aprendizaje*

Crónica de las VI Jornadas

*Evaluación VI Jornadas de
Estudio - Barcelona*

*Impacto de las Nuevas
Tecnologías*

*Implantación de una
Plataforma de Formación On-Line*

*Gestión del Conocimiento y
"E-Learning"*

*Formación On-Line para
crear el Proyecto de Oficina*

*Metodología de Desarrollo e
Implantación de Cursos
On-Line*

*Conferencia de Clausura
Excelsior*

*Ventajas de la Edición de
Manuales "Just in Time"*

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

VI JORNADAS DE ESTUDIO-BARCELONA



Foto de Familia.

EDITORIAL

Tienes en tus manos, querida amiga/querido amigo, un número extraordinario del BOLETÍN GREF. Su aparición responde no solo a hacer realidad lo que ahora se llama "gestión del conocimiento", sino también, y sobre todo, como recuerdo de las compañeras y compañeros que deseando vívamente estar con nosotros en las VI Jornadas de Estudio, no pudieron asistir.

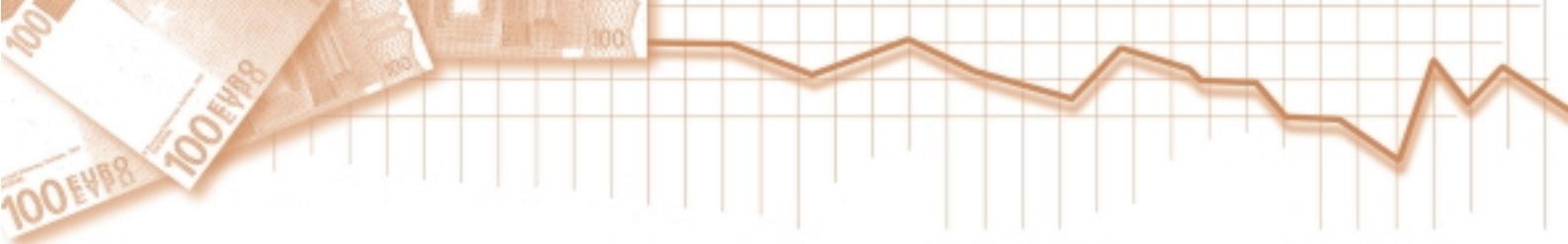
El balance ha sido altamente positivo: el Profesor Robert Tornabell, Julio Lage y Alfons Cornella fueron los tres que subieron al simbólico podium de los campeones. Pero lo cierto es que el resto anduvo a muy pocos minutos de aquellos, sin olvidar el muy interesante discurso de clausura del Director General de CAIXA CATALUNYA, Josep Maria Loza.

Ahora nos enfrentamos con el futuro: ¿Cómo pongo en marcha el sistema?. Y si ya lo he iniciado ¿Cómo mejorarlo?. ¿Cómo compagino la tradición, que tiene sus valores, con la novedosa red?. José Luis Leal, en un reciente artículo "Rentabilidad y eficacia" publicado en Dirección y Progreso, la revista de APD que cumple su 30 aniversario, contesta: "Lo importante a la hora de construir una estrategia no es tanto el horizonte de llegada como el camino entre el punto de partida y el modelo al que se

quiere llegar. Desde este punto de vista, la prioridad debe ser construir un camino que permita, en cada momento, optimizar las opciones disponibles, de tal manera que en caso de error o de nuevas oportunidades, sea posible corregir con rapidez las actuaciones. Es por ello por lo que parece de todo punto razonable el modelo mixto actual, que permite ir acomodando la evolución de los sistemas de distribución bancarios a la evolución de la técnica y de los hábitos de los clientes" (en nuestro caso de los clientes internos).

Ahí tienes pues la clave: Estudia la documentación que te entregamos, analiza tu situación, contrasta con los compañeros que ya tienen alguna experiencia, y lánzate, con prudencia, a crear, equilibrando la tradición y la innovación, y sobre todo a entusiasmar. De esta manera, la suerte te acompañará.

Y respecto a las próximas Jornadas creemos es el momento de abrir un debate en nuestra página web para reunir opiniones sobre si conviene o no incluir el sábado, si basta con dos días pero intensamente vividos, y cómo organizar las colaboraciones de las empresas de formación, especialmente cuando aportan novedades en nuestra función. Esperamos vuestras aportaciones.



CRÓNICA DE LAS VI JORNADAS

Como reiteradamente se había anunciado los días 28, 29 y 30 de Junio nos reunimos en "La Borsa" de Cataluña cuarenta compañeros para celebrar el más importante acto de la Asociación, las Jornadas de Estudio, cuya clausura se llevaría a cabo en uno de los edificios mas representativo de Barcelona, "La Pedrera".

Comenzamos con unas palabras de Josep María Antúnez, Director General de "La Borsa", entidad patrocinadora de las Jornadas, quien, en primer lugar, justificó la ausencia del President Joan Hortalá, nos dio la bienvenida en una institución de tanta solera en Cataluña, glosó el lema de las Jornadas, y nos animó a abrirnos a las nuevas tecnologías. No hablaba en balde el Director General, ya que la Bolsa ha sido pionera en la introducción de las comunicaciones en tiempo real, de manera que su testimonio era muy importante.

Seguidamente nuestro Presidente, Paco Segrelles, agradeció en nombre de la Asociación, tanto al Sr. Antúnez como al Sr. Soler, Secretario General del IEF, que compartía la presidencia del acto, el haber aceptado el patrocinio de las Jornadas. Agradecimiento que extendió a la Comisión Gestora y a los compañeros catalanes que han hecho posible unas Jornadas que prometían ser, como luego pudimos comprobar, sugerentes en ideas y prácticas en procedimientos.

Y añadió: "Quiero extender este capítulo de gracias también a esta tierra, a este país, a esta preciosa ciudad de Barcelona, la más europea de España, siempre abierta a nuevas ideas y a nuevas tendencias". Recordó algunos hechos de su época de juven-

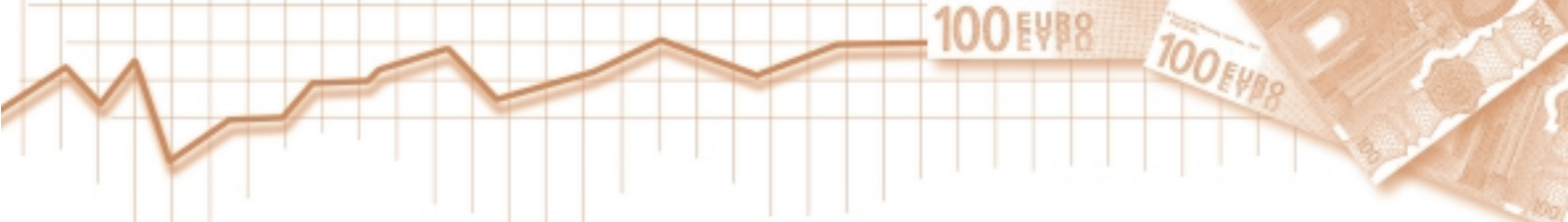


tos, y comienzos profesionales vinculados a Cataluña, e hizo un canto a los valores del catalán: su sensatez ("el seny"); el cumplimiento de la palabra dada ("el catalá el que promet complirà"); su sentido del trabajo y además bien hecho ("el catalá de tot sap treballar"); el trabajo en equipo ("tres catalans, sis pensars"); el pactismo, filosofía que está en la base de su carácter; y finalmente el catalán es fiel a sus tradiciones y a sus convicciones profundas, ahí está Montserrat como foco de cultura y religiosidad. Y terminó con la lectura de un precioso poema de Joan Maragall (Barcelona, 1860-1911) que encontrarás íntegro en otro lugar, en catalán y en castellano, ya que fueron muchos los compañeros que pidieron se publicara en lugar distinguido.

A continuación Julio Lage, Director General Adjunto de La Caixa, pronunció la conferencia de apertura con el título "Impacto de las nuevas tecnologías". Con un lenguaje sencillo y claro, propio de los maes-

tros que dominan la materia, nos habló de lo que no es y de lo que es el e-learning, sus ventajas y sus riesgos, sus luces y sus sombras. Fue muy bien acogida.

Le siguieron Jordi Coll del Banc de Sabadell y su experiencia con Lotus IBM (Midspan Solutions Ibérica), Mario Robles de la U.O.C. y su exitosa actuación con miles de estudiantes, Ferran Coma de La Caixa y su experiencia con Directores. Y después del almuerzo, invitación de LA CAIXA, Enric Torres nos expuso la plataforma virtual de Caixa Sabadell, y cerramos el día, en lo que a programa de trabajo se refiere, con una ponencia de indudable interés: la de Joseph Soler sobre "Nuevas experiencias de certificación profesional" llamada a introducir importantes innovaciones en las entidades financieras, especialmente impulsadas por los últimos acontecimientos relacionados con la Comisión Nacional de Valores. Lee su resumen y sus anotaciones; sus ideas pueden ser proféticas.



Y ya en lo lúdico nos juntamos en una cena de hermandad en el Pueblo Español donde una "Colla de Castellers" nos emocionaron dándonos un ejemplo vivo de lo que es el trabajo en equipo, construyendo varias de sus torres humanas donde se juntan mujeres, hombres y niños, en una mezcla de fuerza, inteligencia y estrategia realmente ejemplar.

En el segundo día contamos con colaboraciones como la de Salvador Farrés del Grupo Banc de Sabadell que nos contó lo que hace y cómo trabaja una empresa e-business; Joaquín Azcue, Gerente de SOLUZIONA, Responsable de la línea e-learning que disertó sobre "Enseñando y aprendiendo de la red"; Pablo Collado y Paula Greciet de SANTI LLANA PROFESIONAL que nos presentaron sus "soluciones e-learning"; nuestro compañero del BBVA, Jesús Frej, nos describió la exitosa experiencia llamada Transforma llevada a cabo con todos los empleados, sin distinción de niveles, del Banco; y Joaquín Fernández, Subdirector General de EPISE, nos expuso los criterios para evaluar los contenidos de aprendizaje en e-learning.

Y, tras el almuerzo, gentileza de CAIXA SABADELL, llegamos a una de las ponencias mejor evaluadas por los asistentes: la de Alfons Cornella, fundador y Presidente de INFONOMIA y Profesor de ESADE, quien partiendo de que la empresa es información y su finalidad transformar la información interna y externa en conocimiento diferencial, afirmó que las personas deben convertir el know-how en cash-flow, para ello debe producir (sector operativo), aprender (formación), enseñar (intercambios) y

detectar (clientes). Hizo especial hincapié en el aprender y enseñar, aprendizaje personal que genera conocimiento corporativo, lo que conduce a la gestión del conocimiento como transferencia de las "mejores prácticas", llevando lo que se ha demostrado que funciona allí donde se necesita, y cuando se necesita para que contribuya a generar mejores resultados en la organización.

Se cerró el día con una visita en bicicleta, aceptada por una notable mayoría, al Barrio Gótico y monumentos y edificios que se encontraban camino de la Barceloneta donde tuvimos una animada cena por invitación del BANC DE SABADELL.

Profesor Tornabell:

“Los empleados bancarios tratan con unos servicios especiales, diferentes a los del resto de sectores”

El tercer día, celebramos los actos en la Sala Gaudí de ese edificio tan singular (y en este calificativo quisiéramos incluir tantos otros!) como es La Pedrera, gracias a la generosidad de CAIXA CATALUNYA. Después de la Asamblea - de la que recibirás detallada información a través del Acta que será distribuida entre todos los asociados - el Presidente hizo entrega a los señores Loza y Tornabell de un obsequio en recuerdo de su participación en nuestras Jornadas. Seguidamente el Profesor Robert Tornabell, Catedrático de Banca y Finanzas en ESADE - Universidad Ramón Llull - pronunció una mag-

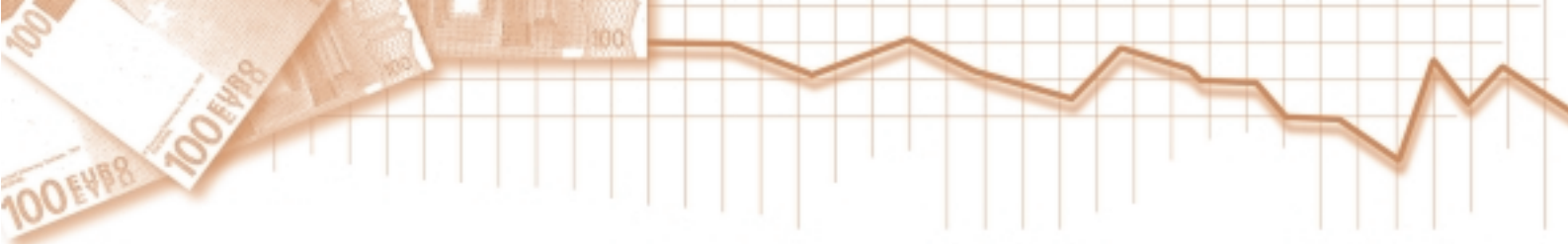
nífica conferencia de clausura. Entre las muchas e interesantes cosas que nos dijo (en otro lugar publicamos íntegra la nota que ha tenido la gentileza de enviarnos, y que, desde aquí, le agradecemos muchísimo), destacamos una que nos agradó aunque nos abrume por la responsabilidad que supone. Dijo textualmente:

"Para empezar, y a veces no somos plenamente conscientes de ello, los empleados bancarios tratan con unos servicios que tienen una naturaleza especial, algo que no ocurre en ningún sector. Según el Banco de España (y ahora el Banco Central Europeo), son "bienes públicos". Es decir, son servicios que están escrupulosamente vigilados, porque de su bondad, de su calidad y de la capacidad que tengamos de satisfacer las necesidades reales de los clientes - y la primera es devolverles lo que nos han depositado por confianza o bien prestarles y no pedirles el reintegro sino en las fechas o vencimientos previstos - depende la credibilidad de un sistema bancario. Cuando se quiebra la confianza todo el sistema lo sufre, como se ha revelado por desgracia desde las crisis de agosto 1998 (Rusia) y 1999 (crisis bancarias de Japón y los países del Sureste de Asia)."

El Sr. Josep Maria Loza, Director General de CAIXA CATALUNYA nos clausuró oficialmente las Jornadas con un importante discurso del que entresacamos lo siguiente:

"Nuestro valor, como la mayoría de las empresas de vanguardia en otros sectores de actividad, queda determinado cada vez más por nuestra capacidad para gestionar el conocimiento e impulsar organizaciones participativas y cohesionadas".





En definitiva, el éxito empresarial irá cada día más de la mano de las organizaciones con personas mejor preparadas, capaces de transformar las oportunidades que ofrecen los avances tecnológicos en valor añadido y conocimiento que pueda superar las fronteras de la empresa y traducirse en una fidelización de la clientela.

En este contexto, quienes tenemos la responsabilidad en la gestión y diseño de las estrategias de las instituciones a las que representamos, somos cada vez más conscientes de que la posición competitiva se basa

en una adecuada combinación de conocimiento, eficiencia, calidad, innovación, creatividad y adaptabilidad a los requerimientos que plantea el mercado.

De ahí la importancia de la formación profesional y de reuniones como las que ahora clausuramos, que tanto ayudan a progresar en este campo tan fundamental para las organizaciones empresariales de nuestro tiempo.

Terminados los actos fuimos invitados a visitar el edificio de "La Pedrera" acompañados de dos exce-

lentes guías que nos contaron pormenorizadamente la historia y anécdotas de esa gran casa y de aquel gran genio, adelantado de su tiempo, arquitectónica y artísticamente, que fue Gaudí. Desde aquí queremos manifestar nuestra admiración y nuestro agradecimiento.

NOTA.- En la página web (www.gref.org) encontrarás íntegra muchas de las ponencias de las Jornadas.

EVALUACIÓN VI JORNADAS DE ESTUDIO - BARCELONA

- Contestan 11, es decir el 27,5 % de los asistentes.
- Valoración mínima 1, máxima 5

I.- CONTENIDO PONENCIAS

- 1.1.- Impacto nuevas tecnologías 4.2
- 1.2.- La estrategia de e-learning en Banc de Sabadell y su partnership con IBM Mindspan Solutions 3.5
- 1.3.- Del e-learning al m-learning 3.9
- 1.4.- La experiencia de La Caixa 3.3
- 1.5.- La plataforma de Caixa Sabadell 3.3
- 1.6.- Nuevas experiencias de certificación 3.4
- 1.7.- La empresa "e-extendnow" 2.7
- 1.8.- Enseñando y aprendiendo de la red. (Soluziona) 2.8
- 1.9.- La experiencia de Santillana 3.2
- 1.10.- La experiencia del BBVA 3.8
- 1.11.- Ponencia a Alfons Cornella: las mejores prácticas 4.1
- 1.12.- Epise: Joaquín Fernández 3.3
- 1.13.- Conferencia de Clausura: R.Tornabell 4.8

2.- ESCUCHARIA DE NUEVO

A. Cornella	4	compañeros
R. Tornabell	3	"
J. Lage	2	"
M. Robles	2	"
J. Frej	2	"

Observación:

Realizar trabajos en grupo durante el curso y aprovechar las Jornadas para presentar las conclusiones.

3.- DURACIÓN

3.1.- De las ponencias	4
3.2.- De las Jornadas	4

Sugerencias:

- 3 días , excesivo
- 3 ponencias por la mañana y 2 por la tarde
- Empezar a tiempo para acabar a tiempo
- Viernes y sábado
- Jueves y viernes, y la tarde del viernes para la asamblea.

4.- METODOLOGÍA

- 4.1.- Opinión sobre el sistema de ponencias:
Adecuada: 5 compañeros.

Sugerencias:

- Limitar las ponencias de consultores.
- Mas rigor en la selección de consultores
- Que los compañeros sean realistas y los invitados innovadores.
- 4.2.- Otras sugerencias:
 - Mayor interactividad
 - Tiempo para debate, aunque dada la poca experiencia sobre e-learning, mejor el método de exposición.
 - Intercambio de experiencias

5.- DOCUMENTACIÓN

- Bastante adecuada
- Entregar fotocopias de las ponencias
- Incorporarlas a la página web
- Su número muy importante; su aspecto muy bueno. Enhorabuena.
- En lugar de darlo de golpe, darlo en sucesivos envíos.

6.- VALORACIÓN GLOBAL 4

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Resumen de la Conferencia de apertura a cargo de Julio Lage, Director General Adjunto de "La Caixa"

Por algo la Comisión Gestora y los colegas catalanes eligieron a Julio Lage para la conferencia de apertura. Y ese algo se vió confirmado con su clara, pedagógica y magistral exposición.

Fue ejemplar la sencillez con la que Julio Lage nos ha explicado conceptos tan complejos, extremo que solo los maestros resuelven porque dominan perfectamente el tema. Su presentación la puedes encontrar completa en nuestra página web.(www.gref.org).

Comenzó hablando de la competitividad en la sociedad de la información, el conocimiento como activo empresarial y la importancia de la formación continuada, exponiendo el panorama de la Formación antes del "e" , en cuyo apartado analizó la formación presencial, "a distancia" y las desventajas de una y otra.

A continuación afirmó: "e-learning no es exclusivamente un curso de formación a distancia en Internet", e-learning es -haciendo suya la definición de Viviane Reding, Comisaria Europea para Educación y Cultura- "el sistema de aprendizaje que utiliza las posibilidades de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones", pilar de gestión del conocimiento de la empresa, aprovecha las ventajas de la formación a distancia, obviando las desventajas mediante el uso de las tecnologías. Está -añadió- muy próximo al modelo de formación presencial, con mezcla de semipresencial y "a distancia", consiguiendo la relación de grupo más allá de la distancia y del tiempo.

Contemplando la acción formativa desde el punto de vista temporal, nos indicó como debe actuar el e-learning antes (creando grupos de inte-

rés, dando acceso a documentación), durante (importancia del tutor y de la interacción) y después (más interacción, consultas al tutor, biblioteca), e incluso fuera de acciones formativas, explicitando el conocimiento tácito para que se difunda y comparta.

Tras poner de relieve la repercusión positiva del e-learning en la gestión de la formación, y de hablarnos de la integración de tecnologías (Internet y multimedia), nos puso de relieve las ventajas del e-learning en la empresa: reducción de costes a partir de un cierto volumen de personas, ahorro de tiempo, llegar a muchos puntos de manera económica al no haber barreras geográficas, formación en el momento y lugar adecuados, elemento decisivo para la Learning Organization.

Pero no nos silenció sus limitaciones y riesgos:

- De tecnología:
 - Diseñar los contenidos para la líneas telefónicas con poco ancho de banda.
 - Parque de ordenadores anticuado.
- En los contenidos:
 - Riesgo de trasladar los contenidos de la formación "tradicional" directamente a la web.
 - Desactualización de contenidos.
 - Usabilidad: el sistema debe ser de fácil uso.
 - Los contenidos no deben ser aburridos
- En el proceso:
 - Formación de los creadores de cursos: el e-learning es un nuevo paradigma pedagógico para el cual se necesitan nuevos profesionales.
 - Formación de tutores: el tutor debe asumir un papel activo.

Y nos proporcionó dos datos muy significativos: 1.-Según Cap Gemini,

el e-learning representará el 60% de la formación empresarial en EE.UU en el 2005. 2.-El mercado de e-learning crecerá en Europa una media anual del 96% hasta el 2004. Y de nuevo la visión objetiva del experto al ponernos frente a las luces y sombras del sistema:

- Las grandes posibilidades tecnológicas no deben hacernos olvidar que la formación es una actividad social.
- Hay que renovar los modelos educativos y pedagógicos para adaptarlos a la nueva realidad.
- Emergen nuevas formas de relación humana que deben ser asimiladas socialmente y de forma positiva: no es solamente un juego o una comunicación banal, sino que a través de las mismas podemos desarrollar en plenitud las actividades usuales.

Y terminó con las siguientes conclusiones:

- ▶ Va a ser más importante que nunca la dirección de actividades formativas
 - Nuevos paradigmas pedagógicos
 - Diseño de cursos adaptados al medio y a las necesidades.
 - Uso de múltiples posibilidades tecnológicas.
 - Seguimiento de la motivación de los alumnos.
- ▶ Posibilidad de sumar la formación al quehacer diario dentro de unos límites adecuados.
- ▶ Capacidad de gestionar el cambio continuo en el que estamos inmersos mediante acciones formativas muy orientadas al problema, con posibilidad de adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios.
- ▶ Permite gestionar el conocimiento que ya existe y el que se genera cada día en la organización.

✍ Francisco Segrelles

IMPLANTACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE FORMACIÓN ON-LINE LEARNING SPACE DE IBM

Por Jordi Coll, Director de Formación, Grupo Banc Sabadell

La implantación de una plataforma de formación en Banco Sabadell respondió, como en la mayoría de los casos, en un doble objetivo. Por un lado poder distribuir la formación de una forma mucho más eficaz, es decir situar los cursos necesarios juntamente donde y cuando son necesarios y por otro lado, implantar el concepto de e-learning como dinamizador de las actividades de formación del Grupo.

Para ello, se escogió la plataforma de LOTUS IBM, Learning Space, que fue la que mejor respondió a los requerimientos preestablecidos por el Departamento de Formación.

Su puesta en marcha coincidió con el desarrollo del proyecto SIBIS, un proyecto que implicaba formar a más de 5.000 empleados de la red de Oficinas en la utilización del nuevo aplicativo informático del Grupo.

El desarrollo del Plan de Formación se llevó a cabo de la siguiente forma:

Mediante el espacio colaborativo de la Plataforma de Formación se formaron a 750 tutores. Todos ellos asistieron a más de 3 horas de formación en tiempo real mediante internet, durante las cuales se trabajaron los aspectos más importantes de la formación de SIBIS.

Estos 750 tutores fueron los responsables de gestionar la formación del resto de la plantilla que se llevó a cabo de la siguiente forma:

Cada empleado, tomando como referencia la función que desarrolla en la oficina, se le programaron diferentes módulos de formación.

Estos módulos se desarrollaron mediante EAO en soporte CD.

Al finalizar cada módulo, cada empleado mediante la plataforma de formación on-line accedió a unos



resúmenes de los temas y a los módulos de evaluación.

Los tutores eran los responsables de dinamizar el proceso de formación, de solucionar las dudas e incidencias y de asegurar que todos los empleados realizaban la formación en los plazos y con los resultados previstos.

De esta forma, en algo más de 3 semanas, se impartió la totalidad de la formación a más de 5.000 empleados, totalmente a distancia y sin que ninguna debiera desplazarse de su lugar de trabajo.

Además, la plataforma, nos permitió formar a los tutores, validar el proceso formativo y realizar un segui-

miento exhaustivo del desarrollo de la formación.

Finalmente los volúmenes de formación oscilaron alrededor de las 30.000 horas de formación de las que una tercera parte se desarrollaron mediante la plataforma de formación. La calidad de la formación quedó totalmente validada por las puntuaciones de las evaluaciones realizadas (superiores al 90% de conocimientos) y la satisfacción del sistema se situó en los mismo estándares que tenemos para la formación presencial.

La experiencia ha sido absolutamente positiva, y la puesta en marcha del aplicativo se ha llevado a cabo con absoluta normalidad.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y E-LEARNING

Por **Alfons Cornella Solans**, Presidente de **Zero Factory SL**. (<http://www.infonomia.com>)

En la "economía del conocimiento" la innovación ya no es un capricho: es algo esencial para mantener la "máquina del valor" funcionando. En esta situación, generar conocimiento es sustancial. Por tanto, sin duda habrá dos temas fundamentales en la agenda de los próximos años: 1) cómo utilizar las tecnologías para que "aprendamos" más y mejor, y 2) cómo utilizar las tecnologías para mejorar en la "gestión del conocimiento" que desarrollamos.

La gestión del conocimiento parte de un principio fundamental: el conocimiento es el único recurso que incrementa su valor con el uso. No degenera, y cuanto más lo usa una persona, cuanto más lo metaboliza, más valor genera.

Existen muchos textos sobre gestión del conocimiento, pero quizás uno de los más interesantes sea *Managing Knowledge*, de Probst, Raub y Romhardt. Este libro sostiene que los componentes principales de una estrategia de gestión del conocimiento en la empresa ("building blocks") son ocho:

1) **Objetivos de conocimiento:** qué conocimiento necesitamos en la organización y qué importancia tiene el conocimiento en nuestra estrategia.

2) **Balance de conocimientos:** dónde está el conocimiento en nuestra organización (mapas de conocimiento). Hay que determinar qué sabemos, y, quizás más importante, qué no sabemos.

3) **Adquirir conocimientos:** Para conseguir la información que necesitamos hay que combinar la generación interna de conocimientos con los "mercados exteriores de conocimiento". En este caso, hay que aprender a utilizar la tecnología como instrumento sistemático de captura de información.

4) **Desarrollar conocimientos:** frecuentemente tenemos que desarrollar nuestro propio conocimiento. El reto está en utilizar la tecnología para crear un mecanismo de generación de "conocimientos colectivos".

5) **Compartir conocimientos:** La tecnología ayuda, pero el problema es más humano que técnico. Primero hay que determinar quién precisa conocimiento, para después ver cómo se le hace llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de incentivos, y cambiar la cultura de que "el conocimiento es poder" (poder que no quiero compartir, claro está).

“El reto está en utilizar la tecnología para crear un mecanismo de generación de conocimientos colectivos”

6) **Uso del conocimiento:** Para mejorar el uso del conocimiento en la empresa, quizás lo más importante es crear unas "condiciones de trabajo", un ambiente, que permita aprender (si uno no puede encontrar un espacio para concentrarse, la Intranet más rutilante no sirve para nada).

7) **Mantener el conocimiento:** La información es un recurso que ha costado mucho de desarrollar, pero sólo es un activo si es utilizable en cualquier momento.

8) **Medida del conocimiento:** La tecnología nos debería ayudar aquí a construir "cuadros de mando" para seguir, día a día, el impacto del know-how en el cash-flow, es decir, cómo afecta a la generación de beneficios en la organización.

La gestión del conocimiento es fundamental para el futuro. Y la bue-

na gestión consistirá en la "multiplicación" de mejores prácticas en procesos cognitivos y mejores tecnologías para el proceso de información.

EDUCACIÓN DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO

Que necesitamos aprender hoy más que nunca es una obviedad. Lo que no está tan claro es qué debemos cambiar para virar la orientación actual de los sistemas de información, más dirigida a la optimización de procesos transaccionales, hacia una orientación a la mejora de la localización, metabolización, y distribución de conocimiento en una organización.

Y aquí es donde creo que está el verdadero reto: en innovar en la forma en que diseñamos e implementamos un proceso de aprendizaje. Lo que hemos visto hasta ahora en "educación on-line" deja, en mi opinión, mucho que desear, porque se trata casi siempre de materiales pensados por alguien para que otro vaya siguiendo en un cierto orden.

Me parecen mucho más lógicas propuestas más innovadoras como, por ejemplo, mezclar una emulación de la idea del "aprendiz" (el que aprende de alguien que sabe más, y que le transmite más conocimiento tácito que explícito), con la de "simulación" (que se ha utilizado en el "entrenamiento" de profesiones con alto riesgo, como la de los pilotos de avión).

Así, las tecnologías no deben servir sólo como un medio de distribución de materiales educativos, sino como una "palanca" para cambiar y mejorar las "experiencias educativas" en el proceso de aprendizaje.

FORMACIÓN "ON-LINE" PARA CREAR EL PROYECTO DE OFICINA EXPERIENCIA DE "E-LEARNING" EN LA CAIXA

Resumen ponencia de Ferran Coma, Alfred Manuel y Josep Casas

Contexto

Durante el curso 2000-2001, hemos tenido 481 directores de oficina organizados en 18 grupos participando en un curso de DIRECCIÓN Y GESTIÓN BANCARIA dentro de un programa de extensión universitaria.

Además de las 200 horas presenciales de actualización en los temas fundamentales de ejercicio de la profesión, les propusimos un módulo "on-line" centralizado y al margen de su centro docente que les ayudase a replantear el proyecto de su oficina. También se trataba de recuperar la dimensión corporativa del programa, un poco difuminada por el hecho de contar con 15 centros diferentes.

En este contexto, a partir del tercer mes de curso, se abrió una comunidad virtual de aprendizaje para estas 481 personas.

Objetivos y recursos

Se pretendía familiarizar a los participantes con el entorno virtual, impulsar el intercambio y facilitar la construcción del proyecto de oficina de cada participante.

Encontraron en este espacio tres tipos de recursos: foros/debates, unidades didácticas con tutor, y también las herramientas típicas para la comunicación interpersonal informal.

Debates

Les propusimos 3 actividades abiertas a todos: 2 debates a partir de un caso, y un personaje notorio al que podían dirigir preguntas.

La respuesta fue positiva, ya que algo más de un 22% de accesos a la plataforma se canalizaron hacia estas propuestas, con casi 4000 mensajes leídos, con una media de 8 por participante activo, y 324 escritos.

Las aportaciones tuvieron un alto contenido técnico.

Cabe decir que el rol desempeñado por el dinamizador de estas actividades fue fundamental.

Unidades didácticas

En este capítulo, que empezó a desarrollarse después de la segunda actividad de debate, el eje de la participación fue el tutor individual que tuvo cada participante. En este sentido, el tutor estableció las reglas del juego, ayudó a elaborar planes de trabajo, revisó y evaluó las ideas de los participantes.

Los contenidos básicos eran: la descripción de la misión presente y de la visión de futuro de la oficina, análisis de la posición competitiva de la oficina, formulación de los retos

estratégicos y operativos de la oficina y la elaboración de un sistema de seguimiento.

Opcionalmente podían trabajar con: la delimitación de un cuadro de indicadores, la organización del equipo, el análisis del estilo de liderazgo, la planificación comercial y el diseño de compromisos de calidad para garantizar la calidad de servicio.

A nivel cuantitativo estamos hablando de un total de 14.000 impactos en estas unidades, con una media de 3'5 unidades trabajadas por participante. Debemos hacer notar que hubo un auto-diagnóstico inicial que permitió una gran flexibilidad de elección de unidades.

Valoración

Estamos satisfechos porque hemos conseguido en gran parte la mayoría de objetivos, aunque también hemos identificado áreas de mejora.

La participación ha sido muy alta, a pesar de los múltiples problemas de orden técnico que han sufrido, y que podríamos resumir en lentitud de respuesta del sistema e inadecuación de lenguajes entre los distintos entornos tecnológicos que intervienen.

Podemos mejorar la alineación de los programas presenciales con el módulo virtual, así como el formato final del proyecto de oficina.

Valoramos muy positivamente el "expertise" de OPS y sus tutores y la inestimable colaboración de Josep Casas. En estos momentos ya estamos enfocando la segunda edición del programa, que tendrá unas dimensiones parecidas a la primera.



NUEVOS PROYECTOS DE CERTIFICACIÓN PROFESIONAL BANCARIA Y FINANCIERA EN EUROPA

POR JOSEP SOLER, SECRETARIO GENERAL DEL IEF (INSTITUT D'ESTUDIS FINANCERS)

1. LA CERTIFICACIÓN PROFESIONAL COMO RESPUESTA A LAS NUEVAS TENDENCIAS BANCARIAS

El momento actual del sector se caracteriza, por una parte, por la intensificación de las tendencias estratégicas que han marcado la evolución reciente del sector bancario y, por otra, desde un punto de vista más macroeconómico, por la inflexión en el largo período cíclico de crecimiento en las economías occidentales.

Las presiones reguladoras en el ámbito financiero, la creciente exigencia y orientación al cliente de los servicios bancarios, la internacionalización y un fuerte incremento del peso relativo de la distribución bancaria sobre la producción, conllevan un "renacimiento" de la acreditación o certificación profesional como forma de dotar al profesional bancario de unas credenciales útiles en respuesta a las tendencias mencionadas.

Al mismo tiempo, esta necesidad creciente coincide con los intereses personales del empleado que exige también una formación reconocida o certificada más "portable" ante un entorno más inseguro, más competitivo, con mayor proyección internacional.

2. EL CASO ESPECÍFICO DE LOS GESTORES Y ASESORES DE PARTICULARES Y DE LOS VENDEDORES DE PRODUCTOS FINANCIEROS

En respuesta a las grandes tendencias estratégicas bancarias, el área de negocio de particulares segmentada en comercialización de productos en redes tradicionales o nuevas, banca personal y banca privada están sufriendo una gran transformación y crecimiento.

A la venta o colocación pura de productos se le añade, cada vez más, la

oferta de asesoramiento, soluciones personalizadas de inversión y en general servicios con mayor valor añadido.

Se impone crecientemente la necesidad de profesionales más eficaces comercialmente, con mayores conocimientos globales, con capacidad gerencial de identificar necesidades y ofrecer soluciones y que ofrezcan confianza y garantía de conocimientos y habilidades.

Así, para la entidad, para el propio profesional y para el cliente, la certificación profesional independiente es una solución y una respuesta estratégica.

3. ALTERNATIVAS

Los modelos de certificación profesional pasan de los estrictamente regulados (EUA, Reino Unido, Italia) a los que optan por la autoregulación del sector (Alemania, Francia y probablemente España).

Dentro de los modelos de autoregulación o certificación profesional independiente surgen con fuerza las iniciativas que garantizan la independencia profesional de la certificación y la homologación en el ámbito europeo, por encima de las certificaciones puramente nacionales, propias o incluso las importadas de Estados Unidos.

El Instituto de Estudios Financieros se ha vinculado a tres iniciativas europeas que cubren la mayor parte de exigencias profesionales en el ámbito de la inversión.

Iniciativas europeas:

• Producción (análisis, gestión carteras, tesorería)

CEFA/CIIA (EFFAS/ACIIA)

• Distribución

(venta, banca personal, privada)

EFP/EFA/AF (EFPA)

• Apoyo/back office
EBTN



CEFA/CIIA: Títulos europeo e internacional de analista financiero y gestor de carteras "Certified international investment analyst".

EFP: Título europeo de planificación financiera personal "European Financial Planner".

EFA: Título europeo de asesor financiero "European Financial Advisor".

AF: Título de Agente Financiero (EFPA-España).

EBTN: Acreditación bancaria generalista y posteriormente especializada.

4. CONCLUSIÓN

Hemos hablado hasta aquí de las competencias profesionales que requieren algunas de las nuevas tendencias bancarias y de las acreditaciones o certificaciones que las pueden respaldar.

A nivel formativo las soluciones deben ser compatibles con la política de cada entidad, si bien es importante ajustar las exigencias a lo que las certificaciones profesionales demandan. Se realice la formación a nivel interno o recurriendo a proveedores externos, los programas deben obtener la acreditación de las asociaciones profesionales que garantizan posteriormente el éxito en los procesos de certificación.

Resumiendo las ventajas inmediatas de los standards de competencias podemos afirmar que mejoran la protección al cliente, la confianza del mercado en la entidad, facilitan la movilidad y el sentido profesional del empleado y, como no, son un incentivo individual en los procesos formativos.



LOS RATIOS DE FORMACIÓN: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El objetivo de ésta encuesta, que se inició analizando los datos de 1992, es disponer de una herramienta de gestión para la Dirección. Siempre se dice que la formación tiene mucho de intangible, pero a la Dirección hay que aportarle no sólo datos cualitativos sino también datos cuantitativos, utilizando un lenguaje común a otras áreas.

Además, también es una herramienta de benchmarking, para posicionarnos respecto a otras entidades, pese a las peculiaridades de cada uno de los bancos, cajas de ahorros, cooperativas de crédito y compañías aseguradoras, que por primera vez participan en el Gref.

Entre los ratios a destacar figuraría éste decálogo:

1. Respecto al presupuesto de formación, en relación a la masa salarial la media es del 2,1%, abriéndose prácticamente una horquilla de +/- 0,5 puntos, a excepción de 2 entidades que se alejan significativamente: una con el 3,90 y en la banda baja el 0,92. Respecto a los gastos de personal, el ratio medio es del 1,6%.

2. El reparto del presupuesto de formación, similar al ejercicio anterior, es de un 57% en inversión directa, un 21% en gastos indirectos (traslados, alojamientos, dietas...), un 18% se consumen con la estructura de plantilla del departamento y un 4% respecto a costes generales del departamento (luz, correo, imputación de inmuebles...).

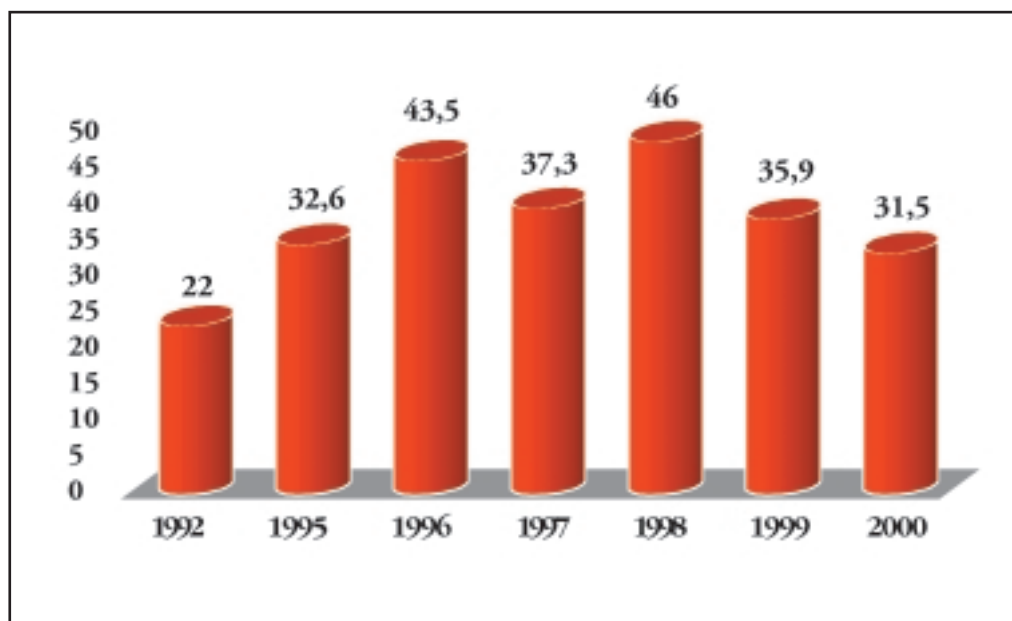
3. La formación tiene carácter modular, repartiéndose en 3 ocasio-

nes a lo largo del año, es decir, cada asistente participó en 2,74 acciones de formación, ratio similar al ejercicio anterior.

4. Nuestro alcance en la plantilla es de un 80% de los empleados, frente a un 79% del 99.

5. Respecto a las horas de formación por empleado hemos bajado de 35,9 a 31,5 h. Llegados a éste punto debemos hacer una reflexión: invertimos más (del 1,7% al 2,1%), llegamos a un índice similar de la plantilla (80%), pero con menos horas. Si bien un dato cuantitativo de horas no nos dice nada aisladamente, en un entorno financiero tan complicado y cambiante como el actual ¿estamos supliendo este descenso de horas con una mayor calidad de las mismas?.

HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO: EVOLUCIÓN



6. Otro de los ratios que ha bajado es el de horas de formación fuera de la jornada laboral, pasando de un 57% al 52%.

7. La mitad de nuestra formación es externa y la otra mitad interna, consumiendo ésta última el 51% de la inversión.

8. La modalidad de formación presencial sigue siendo prioritaria frente a otras opciones, aunque ha bajado del 82 al 79%, incrementando en igual porcentaje la formación a distancia, que en estos momentos es en su modalidad on-line.

9. Mirando al presente, los programas estrellas de éste ejercicio son/serán:

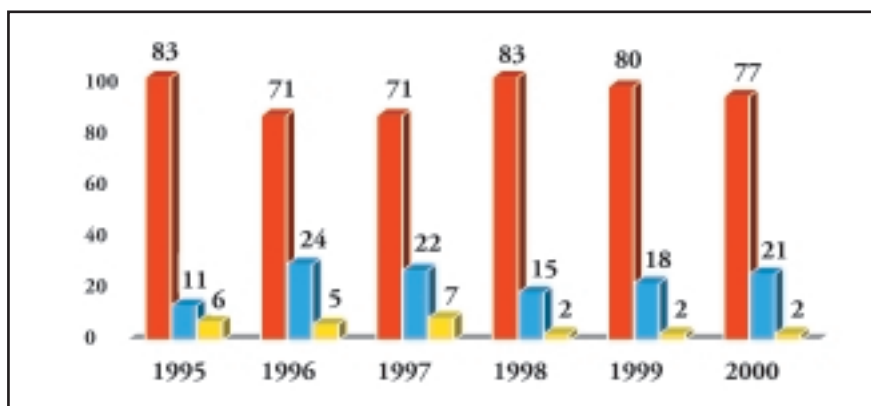
Gestión de Patrimonios, Formación on-line, Euro, Programas Integrados, Desarrollo Directivos, Informática-ofimática.

10. Como último punto es una reflexión entre todos, sigue siendo única o prioritaria, para el 54% de los casos, como indicador de la calidad de nuestra formación formación la encuesta de satisfacción de los participantes, o también conocida como "hoja de la felicidad". ¿Debe seguir siendo un criterio básico, con tanto peso?.

Unicamente recordaros que tenemos todos el compromiso de participar en la próxima encuesta en 2 vertientes, aportando los datos y "recreando" la encuesta con nuevos índices, diferentes datos., especialmente ahora que está jugando un papel cada vez más importante la formación on-line.

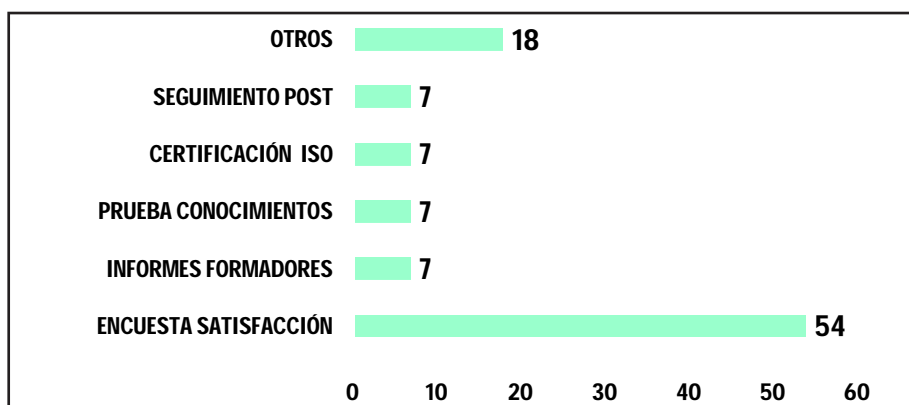
Si necesitáis más datos, o profundizar en los mismos, la encuesta está colgada de nuestra pagina web o si quereis podeis poneros en contacto conmigo para ampliar información.

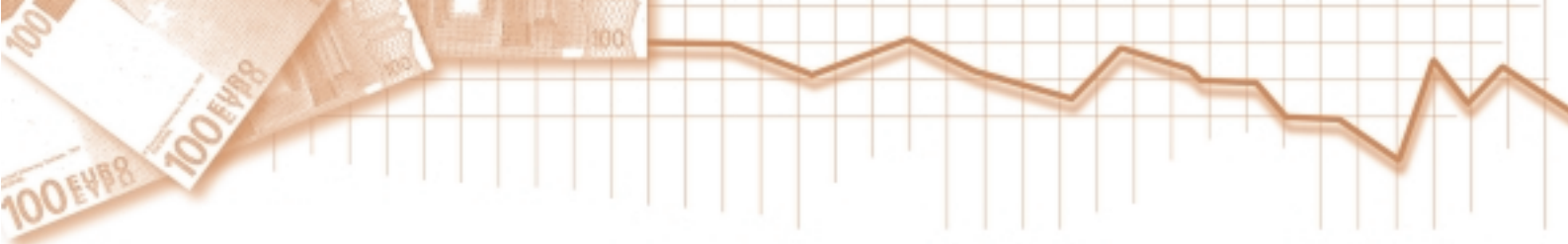
Manuel Haro



METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN: EVOLUCIÓN DE PARTICIPANTES

INDICADORES DE CALIDAD





METODOLOGÍA DE DESARROLLO E IMPARTICIÓN DE CURSOS ON-LINE SOLUZIONA MANAGEMENT CONSULTING

Caso Práctico: El Curso de Introducción Corporativa a Unión Fenosa

La Universidad Corporativa UNION FENOSA es la vía fundamental que canaliza el proceso de cambio y diversificación de negocios del grupo Unión Fenosa, tanto en España como en su estrategia de expansión internacional. Su Campus Virtual representa una herramienta fundamental para abordar el problema de la dispersión geográfica así como la necesidad de difundir conocimiento de una manera rápida y ágil. Soluziona Management Consulting como empresa del grupo UNION FENOSA que ofrece servicios de consultoría estratégica de dirección y recursos humanos y a través de su división de e-learning, tiene como parte de sus funciones principales desarrollar el Campus Virtual de la Universidad Corporativa. Para ello cuenta con un equipo de profesionales expertos en la materia, que han desarrollado una metodología y operativa mediante la cual abarcan todos los aspectos de la cadena de valor e-learning: consultoría estratégica, desarrollo de contenidos on-line y prestación de servicios asociados, como son la administración del Campus Virtual y el seguimiento del recorrido pedagógico de los alumnos, incluidas las tutorías, control de calidad, etc. La experiencia adquirida en la prestación de estos servicios ha permitido a Soluziona Management Consulting ofrecer estos servicios a otras empresas, como puede ser BSCH, corporación para la cual estamos desarrollando un curso de acogida y cultu-

ra corporativa de gran alcance, con el fin de facilitar su proceso de integración.

En este artículo intentaremos describir nuestra metodología y las características de los servicios que ofrecemos y para ello utilizaremos un caso práctico: el desarrollo e impartición virtual del curso de Introducción Corporativa al grupo UNION FENOSA, el cual, en tan solo sus primeros seis meses de explotación, fue cursado por más de 1000 empleados en distintas partes del mundo.

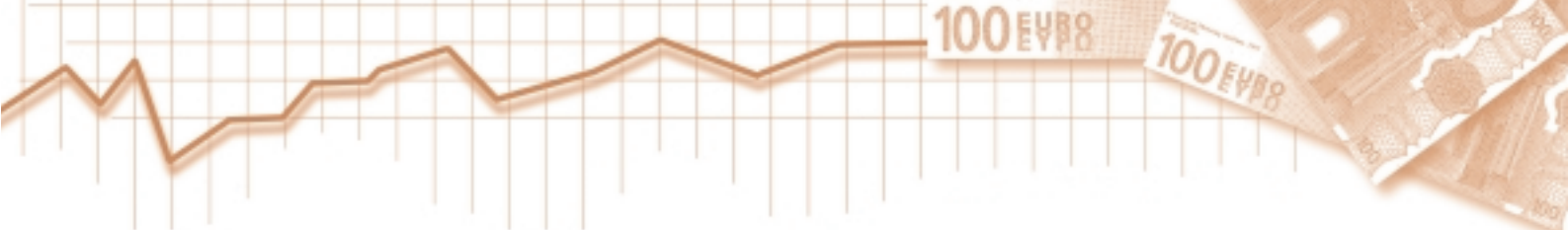
“***El análisis de necesidades previo es fundamental porque de él se deriva, entre otras cosas, la conveniencia del formato on-line***”

El primer punto a tener en cuenta en todo desarrollo de este tipo es el análisis de necesidades previo. De él se derivarán, entre otras cosas, la conveniencia del formato on-line, factor este que nosotros consideramos clave.

La situación de partida en este caso era la existencia de un curso de acogida presencial que presentaba los siguientes problemas: insuficien-

te número de ediciones para el alto volumen de incorporaciones a la empresa, imposición geográfica al tener lugar siempre en nuestro Campus de Avila y contenidos desactualizados. Como consecuencia de esto el grueso de nuestro personal de nuevo de ingreso, recibía esta formación de acogida, tarde o nunca, a pesar de ser considerada estratégica por la dirección, dada la situación de diversificación y crecimiento internacional del grupo. En el mejor de los casos, se formaban presencialmente no más de 150 alumnos por año, frente a las más de 1500 incorporaciones que tuvieron lugar el pasado año. Como consecuencia de todo esto se decidió desarrollar un curso a través de Intranet, utilizando el Campus Virtual UCUF, gracias a lo cual actualmente reciben formación corporativa de acogida, de manera inmediata y allá donde se incorporen, el 100% de los empleados de nuevo ingreso.

Una vez tomada esta decisión, se abordó el desarrollo del curso de Introducción Corporativa UNION FENOSA. El primer paso fue involucrar en el proceso a la dirección de cada una de las empresas y unidades, con un doble fin: conseguir su compromiso para garantizar el éxito del curso y obtener la información necesaria que nos permitiera definir los contenidos. Para ello entablamos una serie de entrevistas con 7 Directores Corporativos, 12 Direc-



ttores Generales de Empresas del Grupo UNION FENOSA y 20 Responsables de RRHH. Cada uno de ellos contribuyó a definir la visión del curso y el tipo de información que debía contener, de acuerdo a las directrices de la empresa. Asimismo nos proporcionaron los contactos operativos que nos permitirían desarrollar los contenidos en detalle y, más tarde, mantenerlos actualizados, convirtiéndose así en los interlocutores/expertos responsables de los mismos. También realizamos una encuesta entre los empleados de nuevo ingreso para obtener su punto de vista como usuarios finales.

“**Para definir los contenidos del curso nuestro equipo de pedagogos y consultores entrevistó a 39 directivos del Grupo Unión Fenosa**”

A partir de los contenidos obtenidos, nuestro equipo de pedagogos junto con los consultores que realizaron las entrevistas, definieron la estructura del curso y la metodología de enseñanza, de acuerdo al formato virtual y los condicionantes de la red del grupo UNION FENOSA.

Se buscó un balance óptimo entre los requerimientos técnicos de nuestra red y la interactividad de la

que queríamos dotar al curso, definiendo estrategias alternativas según las limitaciones de cada oficina, que permitieran adecuarse a todas ellas. Así, existen oficinas en las que los empleados disponen de equipos con altavoces y tarjetas de sonido que podrán seguir las partes de audio del curso, mientras que otras tendrán que conformarse con leer los textos complementarios. Por otro lado, nuestras páginas no ocupan nunca más de 50 Kbytes y han sido desarrolladas con herramientas de edición estándar como Flash de Macromedia, logrando así un máximo nivel de penetración.

Una vez terminado el desarrollo inicial, este fue validado por los interlocutores/expertos descritos anteriormente, y, finalmente se pasó a la fase de explotación. El equipo de administradores y tutores del Campus Virtual UCUF, pertenece también a la división de e-learning de Soluziona Management Consulting. Esto es muy importante ya que nos permite evolucionar desde la experiencia diaria, adecuándonos a las necesidades e inquietudes de nuestros alumnos. Para garantizar la eficacia del proceso de formación, los alumnos disponen de un tiempo limitado para realizar el curso. Una vez que han sido matriculados, el tutor se pone en contacto con ellos para comunicarles el comienzo del curso, y, a partir de este momento se responsabiliza del seguimiento del mismo, analizando en todo momento el progreso del alumno y

tomando las medidas oportunas si este no es satisfactorio. Es también función del tutor generar los informes pertinentes y mantener la información histórica de cada alumno. Por último es también el tutor el que realiza el control de calidad permanente, mejorando y manteniendo los contenidos del curso actualizados.

Los más de 1000 alumnos que en los primeros seis meses de cursos pasaron por nuestras aulas virtuales, con un índice de satisfacción superior al 85%, son nuestro mayor aval y nos dicen que vamos por el buen camino.

“**Los 1000 alumnos que en los seis primeros meses pasaron por nuestras aulas virtuales son nuestro aval y nos dicen que vamos por el buen camino**”

Respecto a la conveniencia de avanzar en este camino, ya nadie duda, ahora lo que hace falta es contar con el apoyo de personas que hayan tenido experiencias sólidas en este terreno y, para el grupo UNION FENOSA, sin duda el curso de Introducción Corporativa nos ha brindado esta oportunidad.

*Joaquín Azcue
Gerente-Responsable
línea e-learning*





LAS SOLUCIONES FORMATIVAS ON-LINE EN SANTILLANA PROFESIONAL

Hace más de un año que el Grupo Santillana, compañía líder en la elaboración de material didáctico y con una sólida tradición en investigación sobre el aprendizaje, se planteó el reto de lanzar una oferta formativa dirigida a empresas y organizaciones a través de la red.

Este objetivo nace del convencimiento de que la teleformación, o e-learning, se está convirtiendo en una alternativa imprescindible para las organizaciones y de que Santillana Profesional, la unidad puesta en marcha por el Grupo Santillana, puede ofrecer, al mercado corporativo, una oferta formativa on-line que responda a sus necesidades.

Para diseñar estas soluciones formativas Santillana Profesional ha aplicado su saber hacer en el tratamiento pedagógico de los contenidos y en la gestión de autores y ha investigado sobre los nuevos métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje soportados en la tecnología.

Después un año de trabajo nos encontramos hoy en situación de poder presentar un modelo Santillana Profesional de formación on-line, así como una metodología propia para su diseño y una serie de productos o soluciones formativas que responden al modelo propuesto y aseguran la eficacia de la formación.

LA METODOLOGÍA DE DISEÑO DE FORMACIÓN ON-LINE DE SANTILLANA PROFESIONAL

Las soluciones formativas de Santillana Profesional tienen por objeti-

vo final la adquisición, por parte de los alumnos de sus cursos, de la competencia profesional que requiere su organización. Por esta razón, el primer paso para diseñar la formación es el conocimiento y la definición de esa competencia.

El reto de identificar las necesidades de cualificación de las organizaciones y detallar las competencias que requieren para, a partir de ellas, diseñar una formación eficaz, exige una metodología rigurosa. Este rigor queda reflejado en las tres fases esenciales de la metodología de Santillana Profesional:

“**Santillana se planteó el reto de la teleformación, consciente de que se ha convertido en una alternativa imprescindible para las empresas**”

Fase 1 ELABORACIÓN DE UN REFERENTE DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Se analiza la actividad productiva del sector, subsector u organización así como las actividades profesionales que deben realizar las personas para conseguir los objetivos de producción o servicio. Se entiende por competencia profesional un conjunto de capacidades, actitudes y conocimientos que posibilitan la realización de actividades profesionales concretas con el nivel requerido por el sector u organización interesados.

Fase 2 DISEÑO DE SOLUCIONES FORMATIVAS QUE DEN RESPUESTA A LA COMPETENCIA IDENTIFICADA

Para cada competencia o grupo de competencias se diseña un curso con una duración aproximada de cinco horas. En esta fase se obtienen los objetivos del curso, expresados siempre en términos de capacidades, así como los contenidos, tanto conceptuales, procedimentales como actitudinales, que se van a incluir.

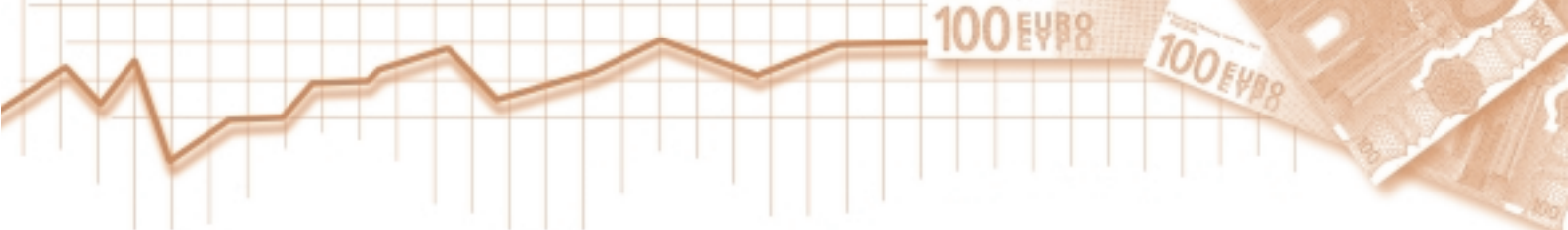
Las capacidades desarrolladas en los cursos se trabajan agrupadas en fases o unidades cortas, -una hora de formación aproximadamente, y relacionadas por el logro de una meta final.

El curso se estructura de forma que el alumno, aún trabajando aspectos concretos, mantiene en todo momento la visión global del proyecto.

Fase 3 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN FORMATIVA

El desarrollo del curso se basa en la participación activa del usuario, posibilitando así la aprehensión y transformación del conocimiento. Este principio se apoya en una selección de recursos, un diseño del entorno audiovisual y una forma de intervención del alumno que le facilitan el "aprender haciendo":

Al comienzo de cada curso se plantea un caso o proyecto relacionado con la actividad profesional del alumno. El desarrollo del curso se sustenta en la resolución de ese proyecto a lo largo de las diferentes uni-



dades. En todo el proceso, la intervención del alumno, sus actuaciones y decisiones, están guiadas; y el usuario cuenta con los recursos y apoyos necesarios para esa resolución (consulta, glosario, documentos, herramientas).

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EN LA FORMACIÓN ON-LINE

El objetivo del proceso formativo on-line es que el alumno domine un procedimiento de trabajo y adquiera los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo.

Este planteamiento moviliza las estrategias que se exponen a continuación:

- *Transferencia del conocimiento.*
 - Las situaciones planteadas son significativas y los procedimientos de resolución fácilmente transferibles a la actividad profesional.
 - Los resultados del curso son aplicables al desempeño del trabajo.
- *Construcción del propio proceso de aprendizaje*
 - El participante es conductor y protagonista de su proceso de aprendizaje a través de:
 - La elección del tipo de aprendizaje: por descubrimiento, a partir de la práctica, o de forma más tradicional, a partir de los contenidos teóricos.
 - La resolución del proyecto o caso que vertebra el curso, donde, a cada paso, debe tomar decisiones.
 - El usuario en todo momento se encuentra implicado y se imposibilita la actitud pasiva de adquisición de conocimientos.
- *Fomento de la Curiosidad y descubrimiento*
 - Los pequeños retos que se plantean implican la búsqueda activa de soluciones.
 - La novedad de los contenidos y de los planteamientos despiertan el interés.
 - El alumno descubre puntos de vista diferentes.
- *Refuerzo y feedback*
 - Se proporciona información sobre el grado de avance y los resultados.
 - Las soluciones de las actividades no sólo dan la opción correcta, sino que también la explican.
- *Evaluación de conocimientos previos*
 - Se pueden evaluar los conocimientos que ya se tienen sobre el tema.
- *Adaptación al usuario*
 - Se ofrece la posibilidad de evaluar el propio estilo de aprendizaje.
 - La elección del ritmo de trabajo, de los puntos de acceso y de la utilización de la información es del usuario.
 - Se da control al usuario sobre los elementos que quiere utilizar.
 - Se incluyen los contenidos también en forma de texto imprimible, como Manual de apoyo, para aquellos que lo precisen
- *Usabilidad*
 - Se eliminan las variables externas incontrolables por el alumno a través de herramientas de ayuda, orientación y consulta.
 - El manejo fácil e intuitivo rompe las barreras mentales del usuario poco familiarizado con el medio.
- En función del resultado, se puede ajustar el recorrido formativo para no insistir en los contenidos que ya se dominan.

Pablo Collado
Paula Greciet

NUESTRA ASOCIACIÓN SE UNE AL DOLOR POR LOS ACTOS TERRORISTAS EN EEUU

Estando el Boletín GREF en imprenta, tiene lugar la horrible acción terrorista en los Estados Unidos. Conmovidos tenemos un recuerdo emocionado y una oración por los fallecidos y, en especial, por nuestros colegas de Formación de las empresas desaparecidas. Y para sus familiares, nos gustaría hacerles llegar nuestros sentimientos de afecto y condolencia.



CONFERENCIA DE CLAUSURA

Por Dr. Robert Tornabell, Catedrático de Banca y Finanzas en ESADE (Universidad Ramón Llull)

1. INTRODUCCIÓN

Permítanme que exprese ante todo, como es preceptivo, mi agradecimiento al Presidente de GREF por su amable invitación para que pudiera participar en las VI Jornadas de Estudio de la Agrupación para Directores de Formación de entidades bancarias.

Desde luego es una invitación que agradezco por un doble motivo. En primer término, porque voy a tener ocasión de presentar ante un auditorio tan experto en cuestiones de Recursos Humanos y Formación. Y en segundo término, porque tendré ocasión de participar en un acto académico y profesional con mi amigo de tantos años, Paco Segrelles.

2. ¿QUÉ ESPERAN BANCOS, CAJAS RURALES Y CAJAS DE AHORROS DE LOS DIRECTORES DE FORMACIÓN?

Desde luego es mucho lo que esperan y a veces me pregunto si ponen todos los medios para que los Directores de Formación puedan cumplir adecuadamente lo que de ellos se espera. Enumero algunas de las cuestiones que en mis encuestas (en España y en Estados Unidos) he podido recoger:

(a) En primer término, para algunos Directores Generales de bancos y cajas lo más importante es tener una cultura organizativa orientada hacia la calidad, el servicio al cliente y la búsqueda de cuotas de mercado crecientes (a las que deberían seguir beneficios por empleado mayores y, en el caso de los bancos, cotizaciones en Bolsa al alza).

(b) Los Directores Generales acostumbran a decir que todo eso depende de los cambios que introduzcan los Directores de Formación. Sería algo así como "dadme el punto de apoyo y yo conseguiré cambiar la cultura del banco".

(c) Propósitos de este tipo son los más ambiciosos que pueden plantearse. Poco puede hacer un Director de Formación si no cuenta con el testimonio de los demás directivos - y especialmente de la Dirección General - en el sentido de poner a la

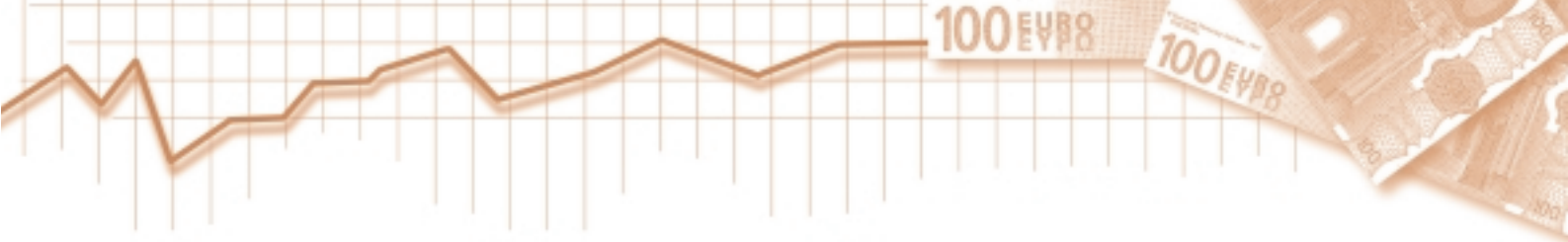
práctica lo que se predica de una manera más o menos abierta.

(d) Para empezar, y a veces no somos plenamente conscientes de ello, los empleados bancarios tratan con unos servicios que tienen una naturaleza especial, algo que no ocurre en ningún sector. Según el Banco de España (y ahora el Banco Central Europeo), son "bienes públicos". Es decir, son servicios que están escrupulosamente vigilados, porque de su bondad, de su calidad y de la capacidad que tenemos de satisfacer las necesidades reales de los clientes - y la primera es devolverles lo que nos han depositado por confianza o bien prestarles y no pedirles el reintegro sino en las fechas o vencimientos previstos - depende la credibilidad de un sistema bancario. Cuando se quiebra la confianza y el sistema lo



sufre, como se ha revelado por desgracia desde las crisis de agosto 1998 (Rusia) y 1999 (crisis bancarias de Japón y los países del Sureste de Asia).

(e) Los Directores Generales esperan también de los Directores de Formación algo no menos delicado: motivar a los empleados. Hacerles sentir los valores, metas y objetivos que la entidad bancaria persigue. Sé muy bien que existen seminarios, cursos y técnicas para motivar a los empleados, pero según los psicólogos de la escuela de Harvard (Gardner y Golleman), la motivación es algo muy personal. Está muy dentro de nuestras creencias, principios y actitudes. Roza nuestra intimidad y no es fácil que alguien, desde fuera, pretenda que, sugiriendo (mejor que manipulando) algu-



nos resortes consiga despertar el entusiasmo, la dedicación y la búsqueda de los objetivos que han de conseguir mejoras a largo plazo de la productividad, el interés y, en fin, del clima de trabajo.

3. ¿CÓMO PUEDEN CONSEGUIRSE ALGUNOS DE ESOS RESULTADOS?

Todo sabemos que a menudo las oficinas o agencias bancarias reciben toda una batería de objetivos que deben alcanzarse en plazos de tiempo relativamente breves y, al poco tiempo, son sustituidos (o acumulados) con otra relación. La competencia arrecia y el banco intenta reaccionar - en términos de la televisión se denomina la "contraprogramación", que se cambia a veces de una hora para otra, para un perder "share" o cuota de mercado ante la

audiencia. Afortunadamente en banco no hemos llegado a esos extremos, pero se nos exigen resultados. Pocos empleados por oficina; prestar servicios con cero defectos y a plena satisfacción del cliente. Y no obstante se pasa por alto también a menudo que, a diferencia de la industria, en la banca la calidad del servicio está en manos de cada empleado. Ellos son los que la conforma. De poco sirven las proclamas de los directivos, pues al fin y al cabo son sus empleados los que, en último término conseguirán la confianza de sus clientes, procurarán tener un mayor índice de ventas cruzadas y, lo que es más importante, posiblemente conseguirán lo que es más difícil: atraer su atención y a fuerza de ganarse su confianza convertirlos en clientes fieles a un trato distintos, a una manera sincera de hacer operaciones y a lo que más aprecia: sentirse tra-

tados como personas y no como menos clientes.

Soy muy consciente que esos temas no pueden plantearse - ni tan siquiera abrirlos ante Directores de Formación - si no se dispone de más tiempo. Ha sido un placer para mí exponerlos de una manera abierta e intentar reflexionar sobre ellos de una manera conjunta. Les agradezco, por consiguiendo su interés y, agradeciendo de nuevo al Presidente de GREF y al Director de Caixa de Catalunya por su amabilidad al cedernos este magnífico Salón de la Pedrera, les deseo que estos días hayan sido muy útiles para un intercambio de experiencias y, en mi caso, quedo a su disposición para futuros encuentros.

Cordialmente,

 *Dr. Robert Tornabell*

NOTICIAS BREVES

● EL GREF EN OTROS MÉDIOS

El 17 de Agosto, Radio Intereconomía en su emisión "La Lupa" nuestro presidente fue entrevistado por el responsable de la sección correspondiente al sector financiero y por Francisco García Cabello, Director de Nuevos Proyectos entre los cuales se encuentran las actividades de formación. Trataron de la formación como inversión; la formación como factor estratégico de la empresa; la formación como cambio de actitud y sobre la necesidad de contar con un modelo que actúe como los cimientos desde los que construir el edificio de la formación con su filosofía y sus actividades. También se habló de la vida de nuestra asociación.

● NUEVO E-MAIL DEL GREF

La empresa propietaria del servidor que venimos utilizando ha decidido cambiar la dirección aunque todavía durante un tiempo se seguirá recibiendo con la dirección de siempre.

La nueva dirección es: gref@eresmas.net

● INTERESANTE SEMINARIO

Intereconomía Formación ha organizado un seminario sobre el sugestivo tema de "Los presupuestos en la empresa: elaboración y seguimiento". Se celebrará entre los días 25 de Septiembre y 3 de Octubre, de 17,30 a 21,30 en la Escuela de Economía del Colegio de Economistas.

Para más información llamar al teléfono 91 510 91 00.

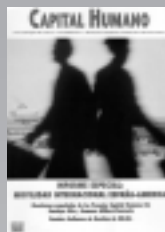


PUBLICACIONES

REVISTAS



REVISTA AEDIPE
Junio 2001
La formación en las empresas españolas: Asituación, tendencias y expectativas por Pedro Cordoba. Hombre prevenido vale por dos por Martín Sloman.



CAPITAL HUMANO
Mayo 2001
Formación y rendimiento: el e-commerce llega al cliente interno. "Dossier e-learning"
Julio 2001
Gestión del talento: el desarrollo del talento.



DIRECCIÓN Y PROGRESO
Nº 176
Monográfico sobre el e-learning.
Nº 177
Predicciones para una década. Número conmemorativo del 30 aniversario.



INFO-LINE-EPISE
EAO orientada al puesto de trabajo. Evaluación de cursos de catálogo en EAO. Cómo facilitar la transferencia de habilidades. Desarrollo organizacional.

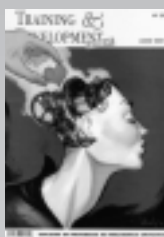


HARVARD-DEUSTO
Mayo/Junio 2001
¿Es posible motivar a las personas de una organización? Por Isidre Fainé y Robert Tornabell

Nota: Recordas que el Prof. Tornabell clausuró nuestras Jornadas y que en el nº 12 publicamos una amplia recensión sobre el libro "Pasión por la Banca" que la editorial Deusto regaló a los asistentes a las Jornadas. Pues bien ahora tienes la oportunidad de leer un interesante artículo sobre lo mismo pero hecho por los propios autores.

Julio/Agosto 2001

La tecnología y la gestión del conocimiento. El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual por Raquel Ortega.



TRAINING & DEVELOPMENT
Julio 2001

Implantación de un programa de inteligencia emocional. La motivación intrínseca y su funcionamiento. Mi angustiada vida como usuario de la formación on-line. Como se crea una comunidad de aprendizaje virtual.



SOLUCIONES FORMATIVAS (EPISE)
Mayo 2001
La formación en la web.
Junio 2001
La formación on-line.
Julio 2001
¿Carpetas llenas=cabezas vacías?
Agosto 2001
El aprendizaje on-line. Potencie las metodologías de formación en el puesto.



BANCA & FINANZAS
Mayo
El programa Conecta con la empresa: un acercamiento entre el mundo universitario y el mundo empresarial.



GESTIÓN
Número 2
Marzo/Abril 2001
Zona personal: Su misión es cambiar.

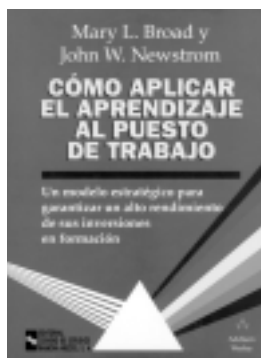


GEIS NEWS
Mayo 2001
El oficial de crédito (credit officer).

LIBROS

CÓMO APLICAR EL APRENDIZAJE AL PUESTO DE TRABAJO

Por Mary L. Broad y John W. Newstrom. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces



“Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo”.

*Mary L. Broad/John W. Newstrom.
Editorial Centro de Estudios
Ramón Areces.*

Se dice que las etapas más importantes de todo proceso de formación son la detección de necesidades, el diseño de la acción formativa, la transferencia de lo aprendido y la evaluación. Pues bien este muy buen libro de 230 páginas se centra en la etapa de la transferencia.

Nos planteamos desde hace unos años la necesidad de demostrar la eficacia de la formación por procedimientos a veces muy complicados, como es el cálculo del famoso ROI. Estos autores afirman, y con razón, que la mejor prueba de la eficacia de la formación es que los conocimientos y las habilidades adquiridas en la actividad formativa se apliquen al puesto de trabajo. Y este es el objetivo del libro como reza su subtítulo: "Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento en sus inversiones de formación".

El libro consta de cuatro partes: Cómo preparar los cimientos; cómo identificar las estrategias de transfe-

ncia; cómo utilizar y apoyar la transferencia del aprendizaje en la organización; y una cuarta parte con anexos.

De la primera parte destacamos lo que los autores llaman "Coalición para la Transferencia", que estará presente a lo largo de todo el trabajo de estos autores. "Uno de los objetivos de este libro es estimular la formación y el desarrollo de una eficaz coalición o alianza de los directivos, los formadores y los participantes que centre su atención en la solución de los problemas de transferencia que existan en la organización" ¡Y cuanta razón tienen!. Y añaden: "El único verdadero requisito que debe cumplir la Coalición para la Transferencia es que sus integrantes se comprometan a que la inversión en formación sea rentable y que la organización la recupere con beneficios".

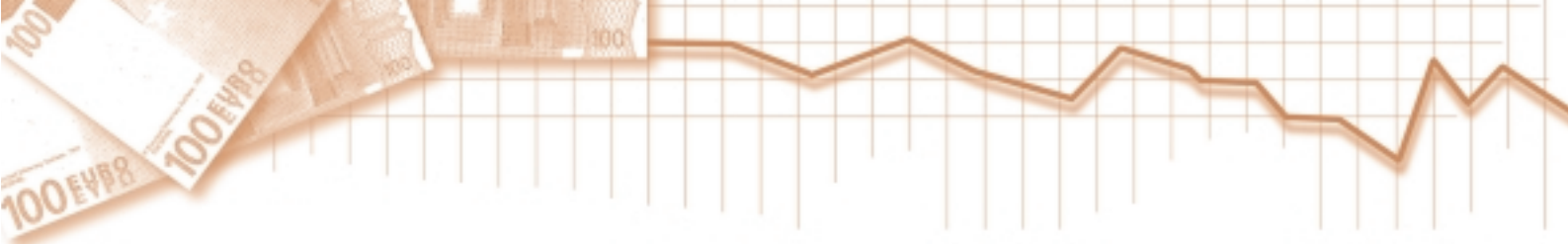
Dedican un apartado a lo que titulan "El nuevo papel del Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH): Gestionar la transferencia de la formación" en el que afirman: "La nueva conceptualización desarrollada por las organizaciones respecto a considerar la DRH como una inversión estratégica implica la creación de una nueva función altamente visible: la de gestionar la transferencia del aprendizaje de la organización". Y más adelante dicen: "Los formadores deberán ser capaces de demostrar que las inversiones en DRH son rentables ya que mejoran los rendimientos en el trabajo, incrementan la productividad, y generan y aportan una mayor contribución a cuantos están involucrados en la organización. Una decidida concentración en

la transferencia de la formación es la clave de la rentabilidad... Los formadores están comenzando a convertirse en gestores de la transferencia del aprendizaje... Este libro ha sido diseñado para ayudarles a alcanzar este objetivo... Los formadores, como gestores y bogados defensores de la transferencia, constituyen la clave del éxito de las organizaciones."

El capítulo 2 lo dedica a las Barreras a la transferencia que son distintas según la percepción de los directivos y de los formadores. Para los primeros, la más poderosa es la falta de implicación de la Alta Dirección, seguida de una excesiva concentración en los altos niveles directivos o en los niveles de staff, expectativas poco realistas y programas inadecuados.

Para los formadores: falta de refuerzos en el trabajo que estimulen y fomenten la aplicación al puesto, el entorno inmediato del participante y la ausencia de una cultura o clima positivo.

De él destacamos algo que insistentemente hemos defendido en escritos, charlas y entrevistas. Utilizaremos sus palabras: "es fundamental vincular todas las actividades de DRH con la dirección estratégica de la organización. Los formadores deben formar parte del proceso de planificación estratégica y aportar sus consejos expertos sobre las implicaciones que ésta tiene con el desarrollo del personal de la organización". Pero advierten, con mucho acierto, "Para que sean aceptados, como participantes integrales en las decisiones que se



PUBLICACIONES

toman al más alto nivel, los formadores deben conocer a la perfección el léxico o jerga utilizado en la organización y en el sector en el que se opera".

Tras un análisis de las decisiones clave relacionadas con los rendimientos o desempeño que preceden y siguen a la decisión de realizar la formación y del rol del formador como gestor de la transferencia, llegamos al capítulo 4. En él los autores construyen lo que ellos llaman "la matriz de la transferencia", para lo cual combinan la dimensión tiempo (antes-durante-después de la acción formativa) con la dimensión de los roles (jefe de línea o directivo-formador-participante). Y a continuación nos comentan los resultados de una encuesta llevada a cabo entre formadores a los que les preguntaron qué combinación utilizaban con mayor frecuencia y cuales podrían tener mayor impacto en la transferencia.

Con ello entramos en la Segunda Parte del libro en la que en sendos capítulos estudian las Estrategias de Transferencia en los distintos momentos de la formación, es decir, antes, durante y después.

Una de los muchos aciertos del libro es el ser muy sistemático y descriptivo, detalla con minuciosidad los pasos a seguir, con él delante es difícil equivocarse, el éxito está asegurado, (otra cosa es que consigamos lo que él nos recomienda); es de esos libros que yo llamo práctico-teóricos, que el compañero lector recordará si ha seguido mis reseñas. Y todo ello con gran sencillez. Como ejemplo y por aquello que una buena preparación asegura el 90% del éxito final, resumimos el capítulo relativo al "antes de la formación". Tiene una pequeña introducción en la que se dice

que el capítulo se va a centrar en un conjunto de estrategias "fundacionales" que los miembros de la Coalición para la Transferencia pueden utilizar. Y agregan: Las estrategias antes de la formación muestran una importante característica: enfatizan la importancia de ser proactivos respecto a todo el proceso de transferencia. Los miembros de la Coalición para la Transferencia deben anticiparse y afrontar constructivamente las potenciales barreras a la transferencia. Deben pensar siempre en términos de futuro.

Y a continuación describen las estrategias de transferencia distinguiendo entre directivos, formadores y participantes.

ESTRATEGIAS PARA LOS DIRECTIVOS

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

1.- Convertir la transferencia del aprendizaje en criterios de evaluación de mandos.

2.- Obtener datos sobre los resultados de rendimiento. Para ello, formadores y supervisores deberán trabajar juntos en la definición de los mecanismos que se utilizarán para medir los comportamientos y rendimientos de los empleados.

3.- Involucrar a los supervisores y a los participantes en el proceso de análisis de necesidades.

4.- Obtener, por adelantado, orientaciones sobre los programas de formación a los que van a enviar a los subordinados. Estas orientaciones ofrecen a los formadores la oportunidad de "testar" el material y los enfoques utilizados.

5.- Involucrar a los participantes en la planificación de los programas.

Y nos dan varias fórmulas:

a) Invitarles a que suban a bordo
b) Incorporar a los supervisores en los Comités asesores de la formación.

c) La creación por la Dirección de un Consejo Cultural asesor, con participación de los sindicatos.

6.- Informar a los participantes sobre la importancia del curso y sobre la aplicación al trabajo de sus objetivos, contenido y procesos.

7.- Revisar el contenido y el material pedagógico que se utilizará en la formación.

8.- Estimular las destrezas de entrenamiento. Las organizaciones deben determinar y establecer cuales son las actitudes y habilidades que deben mostrar especialmente los supervisores de primera línea, pues constituyen una de las más poderosas influencias potenciales para la mayoría de los empleados.

9.- Dar tiempo para cumplir las tareas previas al curso.

10.- Recompensar y mostrar reconocimiento a los participantes que muestren conductas nuevas o sean sensibles al cambio.

11.- Seleccionar cuidadosamente a los participantes.

12.- Organizar encuentros con participantes de ediciones anteriores.

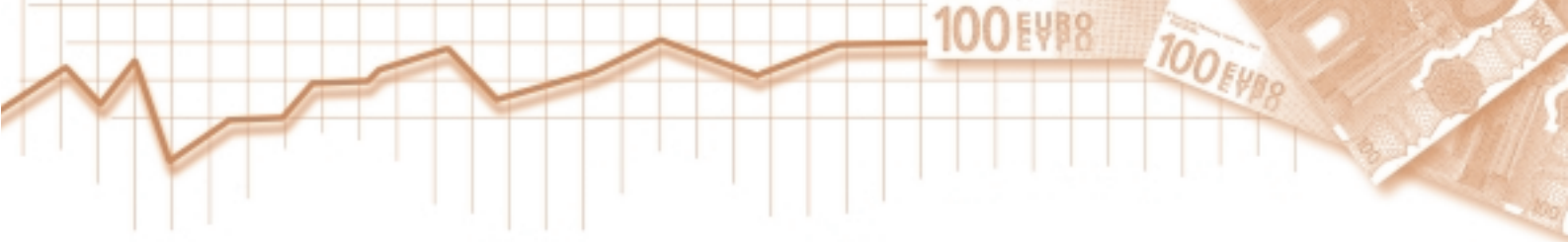
13.- Enviar al programa a más de un miembro de una misma unidad operativa para ir consolidando una masa crítica.

14.- Ofrecer un entorno de formación positivo (en el momento oportuno y en el lugar adecuado)

15.- Planificar su participación en las sesiones de formación

16.- Fomentar la asistencia de los participantes a todas las sesiones

17.- Elaborar un contrato jefe/participante por adelantado en el que se especifiquen los compromisos a los que se obliga cada parte con el fin de maxi-



mizar los resultados de la formación. (y nos incluyen un formulario).

ESTRATEGIAS PARA LOS FORMADORES

Es obvio que se producirá un cierto solapamiento entre algunas de las siguientes estrategias y algunas de las correspondientes a los directivos. De hecho, en algunos casos, la única diferencia radica en cuál de los dos miembros de la coalición es que inicia la estrategia en particular.

- 1.- Alinear el programa DRH con el plan estratégico de la organización
- 2.- Implicar a los directivos y a los participantes
- 3.- Diseñar el curso de un modo sistemático
- 4.- Ofrecer la posibilidad de hacer prácticas
- 5.- Desarrollar una disposición positiva en los participantes
- 6.- Diseñar un sistema de entrenamiento entre compañeros para el programa y sus actividades de seguimiento.

ESTRATEGIAS PARA LOS PARTICIPANTES

Se ha escrito muy poco. Quizás sea el reflejo de nuestro fracaso colectivo- nos dicen los autores- que nos proponen las siguientes:

- 1.- Colaborar en la planificación del programa
- 2.- Explorar de modo activo las opciones de aprendizaje
- 3.- Participar en las actividades previas a la formación.

La misma sistemática sigue para describir las estrategias de transferencia durante y después de la formación.

Y cierra la Parte Segunda con el capítulo 8 donde detalla un Plan de Acción Estratégico Especial durante la formación para prevención de la regresión. En él analiza una situación extraordinaria en la que el entorno de trabajo ofrece muy poco apoyo a la aplicación de nuevas habilidades por parte del participante.

Siguiendo a Robert Marx empieza por identificar cinco factores del entorno de trabajo que sugieren que cuando el participante incida en ellos será vulnerable a la regresión. Ellos son:

- 1.- cúmulo de trabajo atrasado,
- 2.- los compañeros de trabajo no apoyan.
- 3.- otras presiones (procesos de reorganización, fusiones, diferencias culturales, problemas personales),
- 4.- dudas sobre su capacidad real para aplicar las nuevas habilidades
- 5.- muy poco o ningún apoyo por parte de los superiores.

Seguidamente relaciona las fases del proceso:

Paso 1.- Reconocer que la regresión es inevitable

Paso 2.- Identificar, de cara al futuro, las predecibles áreas de problemas

Paso 3.- Analizar los recursos y las habilidades disponibles para afrontar las situaciones

Paso 4.- Planificar y realizar simulaciones

Paso 5.- Seguimiento en el regreso al trabajo

En la Tercera Parte bajo el epígrafe "Cómo utilizar y apoyar la transferencia de aprendizaje en la organización", contempla, por una parte, dos ejemplos de gestión de transferencia en sendas empresas: Yellow Freight System y Hughes Training, Inc., y por otra, describe "Cómo construir y dirigir el sistema de transferencia", que viene a ser una síntesis del libro pero que no es posible aplicar sin la lectura de los capítulos anteriores. Después de una autoevaluación para saber en que situación está la persona interesada, hace una serie de recomendaciones muy prácticas que aquella deberá seguir para conseguir que la organización centre su atención en la transferencia de conocimientos y habilidades.

En la Cuarta Parte, titulada Anexos recoge los siguientes:

- a.- Estrategia para lograr la transferencia del aprendizaje
- b.- Procesos conductuales subyacentes al éxito en la transferencia del aprendizaje
- c.- La "Auditoria" de la transferencia.
- d.- Glosario de términos.

No puedo terminar sin recomendar vivamente su lectura por las razones expuestas. Es un importante instrumento para conseguir lo más importante de la Formación: que se aplique lo que tanto esfuerzo, dedicación y dinero ha costado a los afectados y a la empresa.

✍ *Francisco Segrelles*

RECUERDA QUE....

- ... la página web (www.gref.org) está esperando vuestras colaboraciones. Esforcemonos para que sea algo vivo y de actualidad.
- ... tienes en ella algunas de las ponencias de las Jornadas, así como los últimos números del Boletín GREF.



PUBLICACIONES

EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA BANCA ESPAÑOLA

Por Eduardo Bueno e Isabel de la Torre. Editorial Cívitas



“Evolución y Perspectivas de la Banca Española”.
Eduardo Bueno/Isabel Torres
Editorial Cívitas.

Un libro encabezado por los autores mencionados, acompañados por otros prestigiosos colaboradores entre los que cito por estar más próximos a nosotros: Isidro de Pablo, José María Gasalla, Carlos González y Jaime Tomás, es una garantía de seriedad, rigor y profesionalidad.

Por estas razones recogemos con gran satisfacción la aparición de este libro que considero un completísimo manual de consulta para los formadores y para cualquiera que desee estar al día en temas bancarios.

Los mismos responsables más directos de la publicación nos dicen lo siguiente de su contenido:

El libro está estructurado en cuatro partes: La Primera Parte trata de mostrar los caracteres del nuevo sistema bancario, especialmente para el caso español, dado que es el objeto de la obra. En esta parte se van abordando sucesivamente aspectos sugerentes de lo que ha acontecido en la banca espa-

ñola en el tiempo de referencia, en concreto, se tratan estos contenidos:

- La concepción de la empresas bancaria a través de las teorías principales que han caracterizado los enfoques modernos de la economía de las organizaciones.

- La evolución de las cajas de ahorros españolas en el periodo de referencia, considerada como un acontecimiento positivo y relevante en comparación con lo que representaba hace diez o doce años.

- El estudio de las tendencias del ahorro en la economía española, como base explicativa de la reorientación estratégica de las entidades bancarias en los últimos años.

- La observación de la cada vez más importante relación entre la fiscalidad y los productos del sistema financiero muestra la evolución de una banca más cercana a las necesidades plurales de ahorro, inversión, consumo y medios de pago de sus clientes.

- La evolución de la banca española, de los mercados en los que opera, del entorno en que se inserta y de las operaciones que influyen en su patrimonio y en su cuenta de resultados son cuestiones trascendentes para entender lo que ha ocurrido en el período analizado.

- La concentración de la banca española en estos años ha sido uno de los episodios de mayor interés, a la vez que de mayor influencia en la transformación del sector bancario, facilitando su posición favorable en la "arena" internacional.

- Finalmente, esta faceta de internacionalización de la banca española, de entrada en nuevos mercados, especialmente en Iberoamérica, ha sido uno de los temas de mayor trascendencia y que ha protagonizado una nueva época para

la economía española en el concierto de los países más desarrollados.

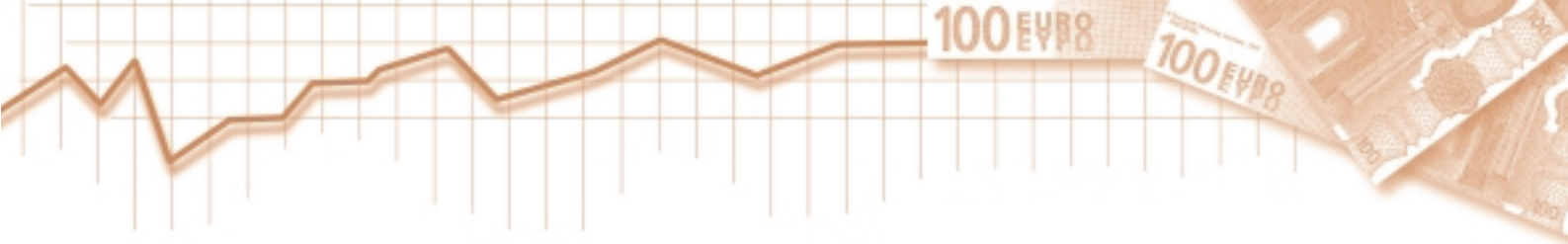
En la Segunda Parte se ofrece una selección significativa de las cuestiones clave en la dirección bancaria en la Nueva Economía. En concreto han sido abordados los contenidos siguientes:

- La creación de valor en el sistema bancario por las entidades financieras a través de una gestión eficiente del capital, aspecto relevante para explicar la función de la banca moderna.

- El planteamiento explicativo de la capacidad competitiva de la banca comercial a partir de una nueva dirección del negocio, que ha pasado del enfoque de la "venta cruzada" a una mayor presencia del marketing relacional, basado en una mejor gestión de la información disponible de los diferentes segmentos de clientes.

- El análisis del riesgo de crédito y la consideración del uso creciente de modelos y métodos cuantitativos para lograr más calidad en su gestión. Cuestión que se complementa con otro capítulo que incorpora aspectos cualitativos de los clientes bancarios. De esta combinación se deduce una mejor evolución gestión del riesgo en las empresas bancarias, evitando los efectos de las concentraciones y dependencias que afectan a los clientes.

- El impacto del uso de las nuevas tecnologías de la información en el negocio y operatoria bancaria es tratado en los dos últimos capítulos de esta parte. Primero en lo que se refiere a la estrategia de banca telefónica y de banca en Internet y, segundo, presentando un balance sobre la implantación de esta nueva forma de hacer negocio bancario y de la influencia que está teniendo el comercio electrónico.



En la Tercera Parte se muestran algunos de los aspectos principales que facilitan entender la eficiencia y la eficacia de la función directiva en la banca, medio aceptado para destacar la capacidad de la dirección para orientar sus tareas hacia el logro de la gestión de actividades intangibles, basadas en el conocimiento o en la inteligencia en acción. incorporando nuevo valor a los productos y servicios bancarios tradicionales. En suma. los seis capítulos tratan los aspectos siguientes:

- El cambio organizativo en la banca actual representa uno de los aspectos más destacados y diferenciales de cómo terminaron las entidades en la década de los ochenta y cómo lo han hecho en los noventa. Cuestión que sigue mostrando una dinámica importante ante las tendencias de la Nueva Economía.
- La evolución experimentada en la

composición del empleo y el papel destacado de las políticas de formación continua o de los procesos permanentes para un aprendizaje de las plantillas de las entidades financieras, como medio de potenciar su capital humano.

- La importancia del cambio de orientación de la nueva dirección de personas, basada en la observación integral de las mismas y procurando una gestión eficiente de sus conocimientos, capacidades, valores y talento.

Este nuevo planteamiento es ampliado en otro capítulo con el fin de exponer los nuevos retos de la gestión de las personas, que pretende lograr vínculos mutuos entre éstas y la entidad para alcanzar un compromiso de autoemprendizaje y que facilite la empleabilidad.

- El análisis de la Dirección del Conocimiento y del Capital Intelectual

en las entidades financieras en los últimos años de la década de los noventa es un exponente del cambio que se está produciendo en la función directiva bancaria, preocupada por dar "cuenta y razón" de los intangibles creados, de los activos intelectuales poseídos y en procurar una gestión más eficiente del conocimiento de las personas que componen la organización y del que pueda existir en la misma.

- Por último, la función directiva en la banca actual dispone de un importante conjunto de tecnologías de la información que la está llevando a una mejora permanente de su eficiencia económica y a alcanzar nuevas cotas técnicas que posibilitan la incorporación eficiente de nuevos negocios y el acceso a los mercados internacionales por competidos y alejados que estén.

FSC

“EXCELSIOR”

de Joan Maragall

Vigila, esperit, vigila;
no perdis mai el teu nord;
no et deixis dur a la tranquilla
aigua mansa de cap port.

Gira, gira els ulls enlaire,
no miris les platges roïns,
dona el front an el gran aire;
sempre, sempre mar endins.^(*)

Sempre amb les veles suspeses
del cel al mar transparent;
sempre entorn aigües esteses
que es moguin eternament.

Fuig-ne de la terra immoble;
fuig del horizons mesquins;
sempre al mar, al gran mar noble;
sempre, sempre mar endins.

Fora terres, fora platja;
oblida't de tot regrés;
no s'acaba el teu viatge;
no s'acabarà mai més.

Vigila, espíritu, vigila;
no pierdas nunca tu norte;
no te dejes arrastrar a la tranquila
agua mansa de ningún puerto.

Vuelve, vuelve tus ojos al cielo,
no mires las seguras playas,
enfrentate al fuerte viento;
siempre, siempre mar adentro.

Siempre con las velas izadas
del cielo al mar transparente;
siempre inmerso en aguas bravas
que eternamente se muevan.

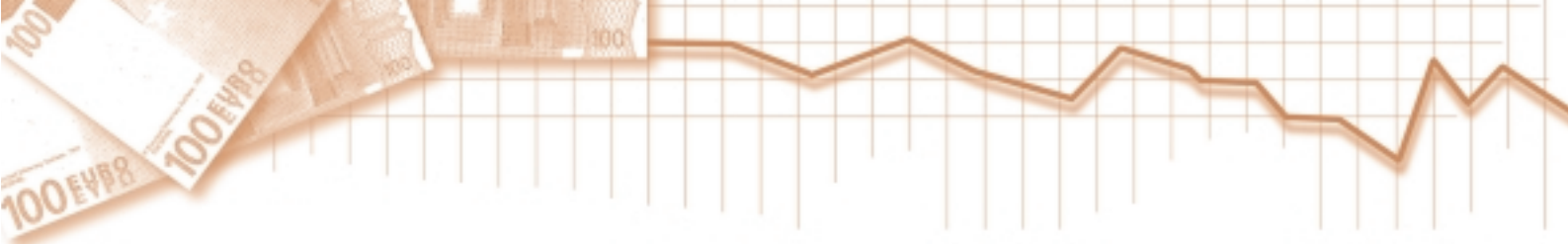
Huye de la tierra firme;
huye de horizontes mezquinos;
siempre hacia el noble inmenso mar;
siempre, siempre mar adentro

Adiós tierras, adiós playa;
olvidate de cualquier regreso;
tu viaje no se acaba;
no se acabará jamás.

(*) Para J.Maragall, el mar es el mundo en que vivimos

(Traducción: Juan Andrés Iglesias)





MANUALES DE FORMACIÓN: VENTAJAS DE LA EDICIÓN “JUST-IN-TIME”

Por Antonio Tornero Ortiz, Director General de Stock Cero, S.A.*

Debido al extraordinario despliegue experimentado por las nuevas tecnologías, hace tiempo que es posible la Gestión Integral de Publicaciones a partir de su digitalización, con la posibilidad de actualizar y controlar permanentemente sus contenidos. Además, ya no se requiere acumular stocks innecesarios, con frecuencia desfasados y muchas veces obsoletos, de los que generalmente se desconoce su valor real ya que suelen pasar desapercibidos sus importantes costes ocultos.

Aunque son muy numerosas las ventajas de la edición digital si se la compara con la edición convencional, a continuación indicamos algunas de sus posibilidades:

- Almacenar y clasificar conjuntos de publicaciones o documentos mediante bases de datos relacionales.
- Actualizar permanentemente los contenidos.
- Incorporar a ellos enlaces de información complementaria.
- Compartir, consultar o transmitir las publicaciones disponibles.
- Imprimir exactamente los ejemplares que se necesitan y en el pla-

zo que se necesita (impresión bajo demanda).

- Utilizar diversos soportes de salida (papel, CD-Rom, Internet/Intranet) y con tiradas cortas a muy buen precio: 20, 50, 125, 300 ejs., por ejemplo.
- Todo ello inspirado en la filosofía just-in-time (stock cero), con un servicio a medida que permite imprimir la cantidad precisa, cómo y cuándo es necesario.

Estas innovadoras soluciones constituyen un gran avance para el sector de la formación, no solo en el desarrollo de nuevas técnicas formativas o en el diseño de material didáctico, sino también en la planificación y racionalización de cursos y recursos, así como otras prestaciones sobresalientes de carácter económico, profesional y logístico con alto valor añadido, impensables hace unos pocos años, cuya utilización aporta ventajas de gran alcance para el sector.

Prueba de ello es nuestra positiva experiencia, compartida con instituciones educativas, empresas o departamentos de formación de primer orden que nos vienen dando su con-

fianza, como UNED, BBVA, Telefónica, AENOR, Universidad Autónoma de Madrid, Anaya, Iveco Pegaso, Técnicas de Formación...

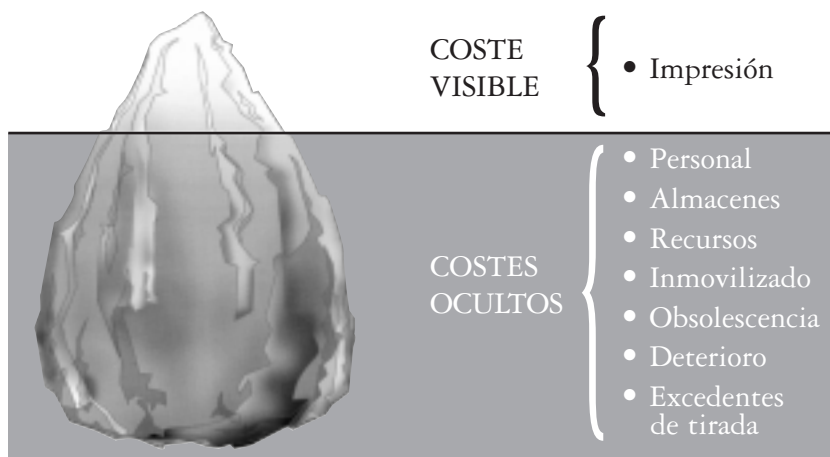
Estas instituciones se benefician de la polivalencia y versatilidad de nuestros productos y servicios. En el caso de la UNED, por ejemplo, Stock Cero tiene contratada la digitalización de todas las tesis doctorales aprobadas por la Universidad a Distancia, sea cual sea el formato original de los documentos, tanto en papel como en ficheros informáticos.

A continuación, se editan 50 ejemplares en CD-Rom de cada tesis y 500 con el conjunto de todas ellas indexadas. Asimismo, en caso de considerarse necesario, se podrá editar en papel la cantidad complementaria de ejemplares que se requieran de cada versión.

Sin embargo, quizá por tratarse de servicios emergentes no suficientemente implantados todavía, o porque cuesta cambiar los procedimientos tradicionales de actuación, no todos los responsables de formación conocen a fondo estas posibilidades de gestión documental que permiten potenciar los recursos propios, participando con ventaja en un sector tan dinámico, ágil y en permanente desarrollo como es el de la Formación.

(*) Stock Cero, S. A. es colaboradora habitual de GREF en la edición de su Boletín de comunicación interna, cuyo próximo número incluirá un CD-Rom con diversa información de interés para los miembros de la Asociación, por gentileza de dicha empresa.

El *iceberg*: una visión realista sobre el coste efectivo de los manuales de formación de su empresa



STOCK CERO, S.A.

MANUALES DE FORMACIÓN “JUST IN TIME”

Emilio Muñoz, 15 - 28037 Madrid

Tel. 91 327 32 38

E-mail: printer@stockcero.es