

# Φ BOLETÍN GREF

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

## En Este Número:

**Editorial:**  
*2003, nuestro 30 Aniversario*

*La Experiencia de Citigroup  
en Barcelona Service Centre*

*¿Hacemos lo que Aprendemos o  
Aprendemos lo que Hacemos?*

*La Creatividad: La Sorpresa  
de la Imaginación*

*Gestión de la Diversidad*

*Unos Minutos para la  
reflexión*

*Publicaciones*

*Libros*

*Vida Asociativa*

*Recuerda que...*

### *Redacción y Administración:*

Ramonet, 52 - 28033 Madrid  
Tel.: 91 302 12 36  
Fax: 91 766 84 95  
E-mail: gref@eresmas.net  
www.gref.org

### *Diseño e impresión:*

STOCK CERO, S.A.  
Imprenta Digital & Multimedia

## EDITORIAL

### 2003, nuestro 30 Aniversario



*Foto de familia*

En este año que acabamos de empezar cumplimos 30 años. Los días 22,23 y 24 de Marzo de 1973 tenía lugar en Fuente Pizarro, residencia de empleados del Banco Urquijo, una reunión que podemos considerar, no obstante haber tenido anteriormente otras, como el acto fundacional de lo que hoy somos, el GREF.

Se puede decir que ya estamos en la madurez. Treinta años no solo manteniéndonos sino creciendo en cantidad, (el número de asociados, aun a pesar de las fusiones, sigue creciendo), y en interés (como lo acreditan las últimas reuniones), son motivo de satisfacción.

Sin embargo hay aspectos que debemos mejorar. La reflexión la hemos hecho otras veces, pero creemos conveniente volver sobre ella. Nos referimos a la necesidad de tener conciencia de los resultados. Hay que evaluar nuestras actividades y demostrar con ello que la formación añade valor. Este indicador, que normalmente será positivo, será el decisivo para que las direcciones de nuestras respectivas entidades confíen en nosotros, y no ocurra lo que es excesivamente frecuente, que llegados los momentos difíciles, uno de los primeros presupuestos a reducir es el de Formación.

Punto clave para evitarlo es dedicar especial atención a conseguir un cambio de actitud de las personas, especialmente de los directivos, hacia el trabajo, consiguiendo de ellos el compromiso firme y decidido de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que todos ellos junto con sus colaboradores, trabajen en sus respectivas responsabilidades alineados con aquellos objetivos. Se trata de que tomen conciencia de que la efectividad está no en los esfuerzos realizados sino en los resultados obtenidos.

Decíamos entonces: "Entendemos por Formación:

a) Concienciar a los hombre y mujeres de nuestras empresas de la necesidad de una modificación de actitudes y comportamientos ante una sociedad en permanente proceso de cambio.

b) Actualizar los conocimientos profesionales (educación permanente) ante el dinamismo de las empresas que exigen una renovación profesional constante."

Y hoy dando un paso más, añadimos a lo anterior, que sigue vigente, la necesidad de que ese cambio genere unos resultados. Y somos conscientes que para ello es necesario echarle imaginación y dotarse de una metodología que implique hacer vivir lo que queremos transmitir. El momento no es tanto de transmisión de conocimientos como de vivencia de los problemas y situaciones que provoquen un cambio de actitud en la vida profesional. Es el reto renovado que nos ponemos en nuestro 30 Aniversario. ¿Seremos capaces de vencerlo? Nosotros tenemos la palabra.

*Paco Segrelles*

## La Experiencia de Citigroup en Barcelona Service Centre

Por Olivia Borquez, Directora de Recursos Humanos



*Olivia Borquez, dirigiéndose a los participantes.*

El Barcelona Service Centre fue creado a finales de 1999 como parte de la estrategia de Citigroup de centralizar los servicios financieros de diferentes países europeos y así lograr reducir los costes y mejorar la calidad de aquellos.

La decisión de donde localizar el centro significó el estudio de más de 50 ciudades europeas examinándolas desde diferentes puntos de vista tanto económicos como demográficos o geográficos. Finalmente, se optó por Barcelona por su perfil internacional,

su atractivo para la gente joven y la gran disponibilidad de extranjeros con dominio de las principales lenguas europeas.

Progresivamente, durante los tres años de vida de B.S.C., muchos de los negocios de Citigroup en Europa han trasladado su actividad al centro total o parcialmente, hasta requerir los más de 700 empleados que somos en la actualidad.

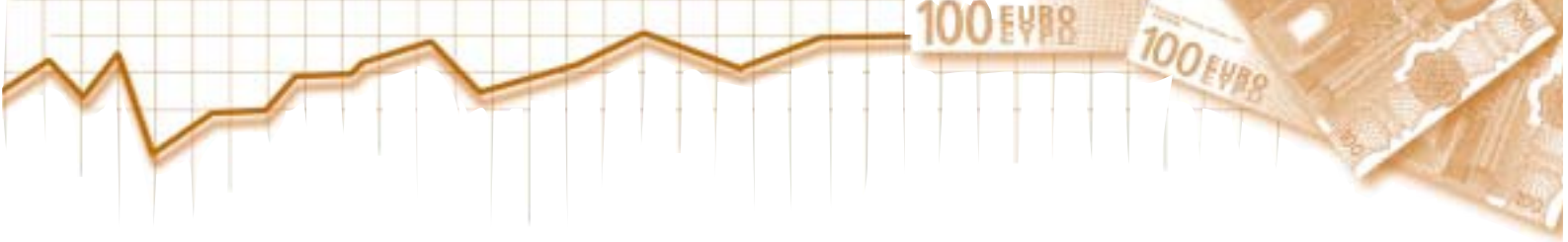
El perfil de nuestros empleados es muy diverso en cuanto a nacionalidades

ya que contamos con personas de 38 nacionalidades diferentes, pero bastante homogéneo en cuanto a nivel educativo (más de la mitad tienen titulación universitaria) y edad, siendo la media de edad del centro de 29 años.

Nuestras principales funciones son:

- Call Center: atención telefónica a clientes de 10 países diferentes. Este servicio se presta en 9 idiomas y se atiende unos 4 millones de llamadas al año.
- Back Office: procesamiento de operaciones para negocios de Citigroup de 12 países diferentes. Se llevan a cabo operaciones relacionadas con todo tipo de productos (tarjetas de crédito, cuentas corrientes, fondos de inversión, préstamos, etc.)
- Cobros: llamadas telefónicas a clientes con demora en el pago de sus préstamos o recibos de sus tarjetas de crédito.

Para atender estas funciones hemos creado una organización plana en la que aparecen las siguientes posiciones: manager, supervisor, especialista, administrativo y operador. El equipo de managers y supervisores



abarca alrededor del 15 % de la plantilla y corresponde a aquellos empleados que tienen bajo su responsabilidad la gestión de equipos de personas.

Como Centro, una de las claves para poder afrontar este rápido crecimiento y las exigencias que comporta, ha sido el diseñar una metodología de formación adecuada. Esta metodología recoge cuatro grandes áreas de conocimiento alrededor de las cuales giran todas las acciones formativas:

1.- Conocimiento de la Empresa y sus Productos (Citibank and Banking Knowledge)

2.- Operativa/Sistemas y Aplicaciones (Operations Systems & Applications)

3.- Conocimiento y Atención al Cliente (Customer Focus)

4.- Clima Laboral (Working Environment)

Desde Noviembre de 1999 hasta finales del año 2002, desde nuestro Departamento de Formación se gestionaron alrededor de 150.000 horas de formación.

Durante los dos primeros años de vida del Centro, la mayor parte de nuestra actividad formativa se concentró en las dos primeras áreas de conocimiento. En este período de tiempo fue cuando recibimos el mayor volumen de nuevas funcionalidades que migraban desde sus respectivos países para iniciar su actividad en Barcelona. Como uno de los principales objetivos era garantizar la continuidad de las operaciones durante el momento de la transición, consideramos de vital importancia centrar nuestros esfuerzos en potenciar el dominio de la operativa, aplicaciones y productos propios del Departamento en que cada nuevo empleado iba a colaborar.



*Un momento de la sesión.*

En este último año, durante el cual la recepción de nuevas funcionalidades ha dejado de ser nuestra actividad principal, las acciones formativas se han centrado en el Conocimiento y atención al cliente y clima Laboral, especialmente en el diseño e implementación de un programa de formación para el equipo de managers y supervisores del Centro. Este programa consta de tres áreas, cada una de ellas enfocada en potenciar unas habilidades consideradas por nosotros básicas para el completo desarrollo de nuestro equipo de mandos, figuras clave para el buen funcionamiento de B.S.C.:

- Adquisición de conocimientos (técnicas de gestión de equipo, procedimientos corporativos, ...)
- Trabajo en Equipo (estrategias de comunicación, motivación, identificación de potencial..., )
- Autodesarrollo (prospección de las propias habilidades)

Para finalizar, creo que vale la pena mencionar que toda la experiencia acumulada durante estos años (¡breve pero intensa!), nos ha servido al Departamento de formación, para adoptar como premisas los siguientes puntos a los que internamente nos gusta llamar "Buenas prácticas" (Training Best Practices):

- La formación debe ser algo fácilmente accesible a todos los empleados.
- Debemos potenciar la multifuncionalidad.
- Debemos garantizar a nuestros clientes que son atendidos por personas con unos conocimientos financieros mínimos según el servicio que presten
- Debemos garantizar una óptima transferencia de conocimientos desde cada uno de los negocios que trasladan su actividad a Barcelona.
- Es crucial para el buen funcionamiento del Centro, el potenciar el desarrollo y habilidades de nuestro equipo de supervisores y managers.



## ¿Hacemos lo que Aprendemos o Aprendemos lo que Hacemos?



Rafa Montesinos y Unai Goti, en pleno esfuerzo.

El pasado 12 de diciembre se celebró en EuroSite una jornada sobre la metodología "Experiential Learning". A la misma acudieron 35 profesionales de la formación asociados a GREF. El programa tenía entre sus objetivos fomentar el conocimiento entre los asociados y facilitar su desarrollo como equipo de trabajo, conocer y experimentar de primera mano la metodología y, por último, identificar algunos ámbitos de aplicación de dicha metodología en el sector financiero.

La jornada transcurrió según las pautas establecidas, desarrollándose las actividades que estaban planificadas, aunque no se pudo contar con el suficiente tiempo para poder extraer un óptimo rendimiento (tal como sucede en una acción formativa "ad hoc").

EuroSite es un centro de formación único en Europa. Pertenece a Raytheon Professional Services ([www.rps.com](http://www.rps.com)), una de las empresas más grandes de formación y consultoría en el mundo. A su vez, Raytheon Professional Services es una división

de Raytheon Company, gigante americano que se dedica a muchos y variados ámbitos (defensa, electrónica, aviación, etc. ([www.raytheon.com](http://www.raytheon.com))).

El problema de partida era el siguiente: ¿qué metodología de formación podía ser la más eficaz para desarrollar un cambio cultural trabajando habilidades y actitudes, es decir, competencias, a todos los niveles de una organización?. Se buscó respuesta a ese planteamiento y, finalmente, se eligió la metodología experiencial, una metodología que surgió en los años 50 en Inglaterra.

El proyecto se desarrolló primero en EE.UU. y, posteriormente, se trasladó a Europa. Para llevarlo a cabo en Europa, se compraron dos fincas en el sur de España y se construyeron dos centros de formación. Por ellos, pasaron más de 100.000 personas de toda Europa en una primera fase del proyecto (el proyecto constaba de 5 fases).

El éxito para General Motors fue tal (fidelización de los clientes externos, entusiasmo de los clientes internos) que nuestra empresa fue requerida para que buscara una ubicación permanente para construir un centro de formación en Europa. Después del estudio que se llevó a cabo en distintas zonas, finalmente se eligió construir el centro de formación en Barcelona - Sitges. Los criterios que inclinaron la balanza fueron las comunicaciones existentes y, sobre todo, el clima que posee.

En 1998, EuroSite abrió sus puertas como centro de formación. El centro posee 7 hectáreas de terreno natural con

una sala central con capacidad de acoger programas hasta de 250 personas.

Por nuestro centro ya han pasado más de 10.000 personas, desde directivos de grandes compañías hasta personal de base tanto de empresas nacionales como internacionales. Uno de los años más importantes fue 2001, donde el centro pasa a ser propiedad de Raytheon Professional Services, una vez finalizado el proyecto "Saturn" con General Motors. Desde esa fecha, estamos comercializando y explicándole a las organizaciones qué es, y también qué no es, el "Experiential Learning".

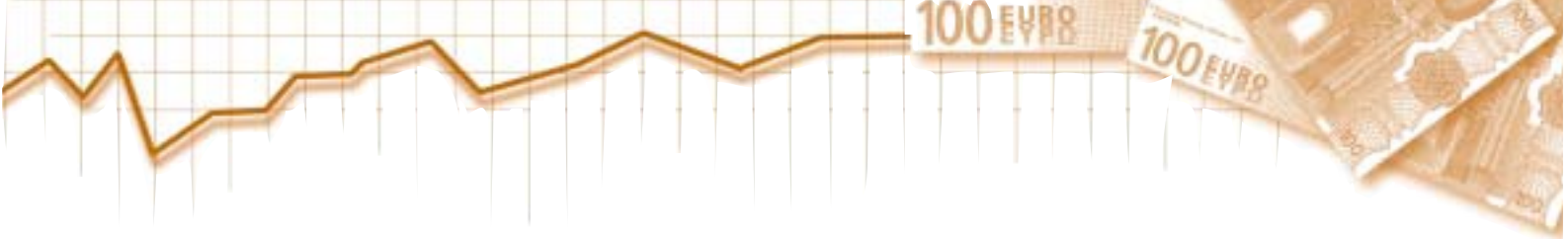
Pero, ¿qué es el Experiential Learning"?, ¿es lo mismo que Outdoor Training".

Actualmente es difícil dar una definición de lo que es "outdoor training" en España ya que algunos hacen más incentivos y eventos que formación y otros todo lo contrario. La metodología que tiene un fondo concreto y una definición es la metodología experiencial. Esta es una metodología de formación para adultos cuyo principio es el aprender de una experiencia concreta diseñada con unos objetivos de desarrollo.

La metodología experiencial se puede desarrollar en distintos entornos (indoor, outdoor, teatro, etc.) todo viene determinado por la necesidad



Eso sí que es tener confianza.



formativa que se desee cubrir. La gran diferencia que existe con la metodología tradicional es si bien la formación presencial permite formar a los participantes en habilidades y técnicas, cuando hablamos de desarrollar actitudes, no es la mejor opción. Muchas de las competencias necesarias en los puestos de trabajo actuales depende más de la actitud que de la habilidad. Eso queda cubierto con la metodología experiencial, la cual está diseñada para el desarrollo de habilidades pero sobre todo la mejora de ACTITUDES.

Un reciente estudio realizado sobre la eficacia de la metodología experiencial comparada con la formación presencial tradicional, presenta como grandes conclusiones que con la formación experiencial se obtiene un mayor grado de retención y, sobre todo, un más alto retorno de la inversión que se ha dedicado a la formación.

Otro estudio sobre el mismo tema confirma los datos anteriores pero, además, apunta un criterio importante para que una empresa tome una decisión adecuada si quiere integrar una acción formativa de estas características. El estudio cita que por sí solas, las actividades experienciales bien diseñadas, es decir, las que surgen de un buen análisis de la necesidad formativa, poseen tanta potencia que, aunque el facilitador que las gestione no sea profesional (cosa que existe en demasía actualmente), el resultado tampoco llega a ser malo.

Sin embargo, prosigue el estudio, si las actividades están bien diseñadas y además, el facilitador que las lleva a cabo es un profesional de la metodología, los resultados son extraordinarios.

Veamos el siguiente esquema de lo que podríamos considerar el universo experiencial:

Una actividad con dicha metodología puede ser estructurada o puede posicionarse a los participantes en una situación que les sea completamente desestructurada.

Cuando las actividades utilizadas en esta metodología son estructuradas, estamos hablando más de instruir a los participantes en algo, de darles conocimientos, de reforzar conceptos o de poner delante de ellos paneles teóricos para comprender una realidad.

Cuando las actividades son más semi-estructuradas, estamos hablando de realizar simulaciones. Las simulaciones son actividades que se asemejan a las condiciones reinantes en el entorno laboral de los participantes y su objetivo es que entrenen habilidades para luego ponerlas en práctica en su puesto de trabajo.

Por último, existen en el universo experiencial, las actividades que buscan la desestructuración de las personas las cuales ya no van dirigidas ni a la formación ni al entrenamiento. Son actividades cuyo objetivo es el desarrollo de las personas. Su función es hacer conscientes a las personas de sus propias actuaciones o incluso de cuales son las actuaciones adecuadas para desarrollar la propia actividad.

Todas estas actividades, tanto las estructuradas como las de desestructuración total tienen que ser dirigidas eficazmente realizando las transferencias adecuadas al marco de la propia organización de los participantes y concretándolas en planes de acción que después puedan ser apoyados individualmente (coaching) o en grupo (acciones de seguimiento). El gran eslabón, el que da sentido a todo esto es el facilitador profesional.

Entonces, ¿cuál es el marco de ámbito de actuación de la metodología experiencial en el sector financiero?. Mediante la metodología experiencial podemos desarrollar/formar a cualquier nivel de la organización (personal de base, redes de oficina, departamentos, mandos intermedios, directivos). Las acciones pueden ser dirigidas a cualquier competencia que queramos desarrollar (habilidades directivas, cambio, motivación, habilidades comerciales, habilidades interpersonales, valores, entusiasmo del cliente, confianza, etc.). Lo más importante es realizar un buen análisis del proyecto formativo (no del curso de formación), determinar un diseño de la acción adecuado con la creación o adaptación de las actividades a desarrollar y contar con una facilitación profesional que dé como resultado el éxito que todos queremos.

*Ramón Fonte*





# La Creatividad: la Sorpresa de la Imaginación

Por Manel Güell, consultor de Grup Sural

Una duda inicial: ¿qué es eso de la creatividad?

Un inicio creativo de un artículo sobre la creatividad sería que los lectores definan qué es la creatividad mediante una metáfora. Bien, ya pueden hacerlo en el espacio que les dejo a continuación:

Definición metafórica de creatividad:

¿Ya lo han escrito? Entonces ustedes han sido creativos, han utilizado una técnica creativa y han mejorado una área de conocimiento. Si quieren enriquecer el ejercicio, propongan a su equipo la misma actividad y posteriormente hagan una puesta en común sobre el tema. Ahora han aplicado otra técnica de creatividad de grupo y han introducido una actividad que ayuda a cohesionar el equipo.

Los argumentos anteriores ya nos dan pistas sobre la relación de la creatividad y el trabajo profesional en cualquier ámbito, saliendo del tópico que la creatividad es cosa de poetas, pintores, músicos y escritores...

La ciencia se ha interesado por la creatividad a partir de la segunda mitad del siglo XX. Guilford fue el primero en hablar de las características concretas de la personalidad creativa, y el primero que las presentó como un modelo estructurado de carácter. Según este autor, una persona creativa se caracteriza por los siguientes rasgos: originalidad, flexibilidad, fluidez, elaboración, sensibilidad frente a los problemas y redefinición. ¡Atención!, mientras leía las palabras destacadas en negrita, posiblemente estaba pensando si usted cumplía las condiciones de la persona creativa. Si no las cumple, no se preocupe porque se pueden entrenar y aprender. Esta es otra de las características de la creati-

vidad: es una habilidad que puede adquirirse. Incluso los grandes creadores de la historia han expresado como su creatividad ha ido evolucionando y mejorando con el entrenamiento.

## LOS AMIGOS Y LOS ENEMIGOS DE LA CREATIVIDAD

La palabra creatividad tiene un cierto halo de concepto mágico, positivo y estimulante. Habitualmente nadie habla mal de la creatividad como valor de una organización. A lo sumo se habla mal de la "creatividad" del diseñador gráfico que concibe un folleto precioso pero ilegible... O sea que a partir de la aceptación del valor de la creatividad, se plantea la siguiente pregunta: ¿De qué modo se puede potenciar la creatividad en las organizaciones? Respuesta: Observando los amigos y los enemigos de la creatividad y, lógicamente, arrimándose a los amigos y manteniéndose a distancia prudencial de los enemigos.

### Amigos de la creatividad:

-En las organizaciones, las conductas creativas no aparecen por generación espontánea; el director y el gerente tienen que comunicar claramente al personal qué esperan de ellos en este sentido (una manera de hacerlo es diseñando un sistema que de algún modo facilite estas conductas).

-Instituir programas de desarrollo de la creatividad.

-Prestar especial atención a las personas que cambian en este sentido; adquirir una clara orientación hacia las relaciones humanas y el mercado. Algunas empresas han solucionado sus problemas sustituyendo parte de los directivos con una clara formación económica o técnica por humanistas.

-Potenciar la red interna de comunicaciones

-La incertidumbre es una parte

esencial de la creatividad; quien no es capaz de tolerarla no será capaz de iniciar cambios en este sentido.

-Hay que tener presente que los clientes son más emotivos que racionales (en todos los sentidos)

-No hay administración creativa, sino que hay conciencia de las estrechas relaciones que se establecen entre cambio tecnológico y cambio en las organizaciones

-Reservar tiempo para crear. Regla del 15%: al personal técnico se le concede la posibilidad de reservar el 15% del tiempo dedicado a la empresa para proyectos que emprendan por iniciativa propia.

-Aceptar un ambiente de confianza mutua entre las personas, permitir que se distribuyan el tiempo y que regulen sus proyectos, en la línea de las grandes compañías. Hewlett Packard: "En lugar de prever las cosas hasta al más mínimo detalle, se trata de que cada uno trabaje con autonomía y con conciencia de los objetivos que quiere alcanzar".

### Enemigos de la creatividad:

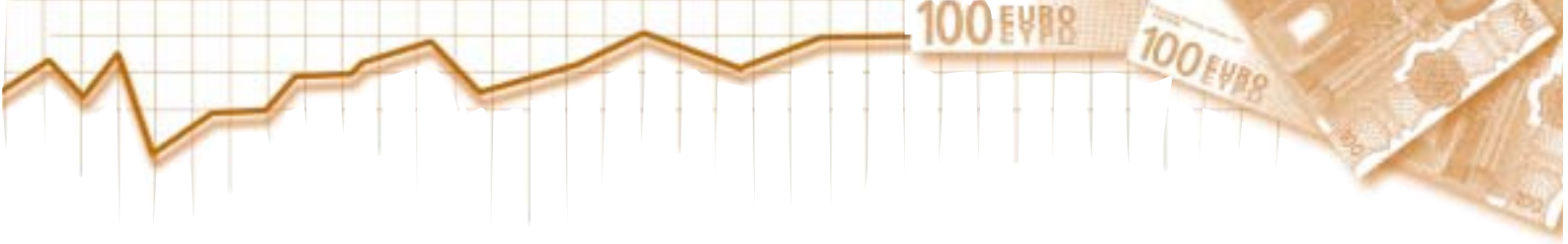
-Las actitudes conformistas son el peor enemigo de la creatividad.

-Las actitudes autoritarias, sobre todo dentro de una organización, frenan a los que querrían hacer las cosas de una forma distinta, y al mismo tiempo cortan el proceso de comunicación necesario para cualquier tipo de aprendizaje.

-Las actitudes burlonas inhiben la creatividad, como lo hace también el sentido del ridículo.

-La rigidez de la personalidad de un líder (por ejemplo, el hecho de que nunca haga referencias a los sentimientos) no ayuda a crear un ambiente de participación y de libertad que es completamente necesario para la creatividad.

-Sobrevalorar las recompensas (las



económicas, por ejemplo) hace que los profesionales adopten actitudes defensivas y amenaza a la inventiva.

-Excederse a la hora de exigir cierto rendimiento a corto plazo puede acortar los procesos a costa de dejar de lado la creatividad.

### EL PROCESO CREATIVO

Ya conocemos los amigos de la creatividad pero podemos "intimar" más con ella si conocemos su proceso. Un estudioso del tema, Poincaré, propuso los siguientes pasos del proceso creativo:

- preparación
- incubación
- inspiración
- verificación

La preparación consiste en acumular la mayor cantidad posible de materiales; la incubación es un periodo de espera en el que hay que organizar el material acumulado -es posible que entonces tenga lugar una actividad inconsciente en la mente- y deben desaparecer las dudas o las ideas equivocadas que hemos acumulado durante la preparación; la inspiración aparece como un relámpago, es el momento en que el acto creativo estalla; por verificación se entiende el acto de comprobar el valor del producto de la inspiración, una especie de autocrítica final. Bien, ahora piense en alguna de sus ideas nuevas que haya elaborado recientemente: ¿Hubo un tiempo de preparación? ¿Recuerda el periodo de incubación? ¿Fue largo, en verano, por la noche? ¿Y qué me dice del flash de la inspiración? ¿Fue como un fogonazo? ¿Quizás en una mañana se despertó viendo claro un tema que llevaba dos meses incubando? ¿Fue capaz de verificar y revisar su idea nueva?.

Con este nuevo conocimiento del proceso creativo ya podemos iniciar la implantación de la creatividad en nuestra organización. Para conseguirlo podemos empezar por crear un ambiente creativo. Un ambiente creativo sincero no solamente de palabra porque la psicología social ya ha aclarado perfectamente que es completamente diferente lo que uno dice y lo que piensa, y sobre todo lo que hace. La teoría de la disonancia social hace patente cómo, para evitar contradicciones entre estos tres ámbitos, las personas utilizamos toda clase de subterfugios; así, podemos pensar que somos muy creativos cuando en realidad nuestro comportamiento asfixia cualquier chispa de originalidad. Por tanto la creación de este ambiente implica ser honestos con nosotros mismos y correr el riesgo de la duda la incertidumbre, una de las características de la creatividad.

En un ambiente creativo se incentiva la curiosidad; no se da importancia a las recompensas a pesar de que se hagan efectivas; se fomenta la autoevaluación y se intenta incentivar el autoaprendizaje; se busca crear un clima de libertad y comunicación; se rehuye el sentido del ridículo, demasiadas veces estéril; se pospondrán los juicios no sólo sobre las ideas sino también sobre las personas; se promueve todo lo que flexibilice los planteamientos; se intenta corregir los sentimientos de frustración provocados por los cambios valorando los procesos antes que los resultados; se hacen esfuerzos para motivar preguntas antes que buscar asentimientos y se explora la dimensión holística de las diferentes situaciones.

### CONCLUSIÓN, FRASES Y SOLUCIONARIO.

Si recuerdan el inicio de este artículo, les proponíamos una definición

de creatividad. Para completar les damos ideas en forma de definiciones diversas sobre creatividad. Puede compararlas con las suyas y promover una discusión sobre el tema.

#### FRASES:

- "La creatividad se puede definir como la capacidad de producir alguna cosa nueva" (*Barron*).
- "La capacidad mental que interviene en la realización creativa - caracterizada por la fluidez, la flexibilidad, la originalidad, su capacidad de establecer asociaciones lejanas, la sensibilidad delante de los problemas y por la posibilidad de redefinir las preguntas-" (*Guilford*).
- "Creatividad es el hecho de relacionar entre ellas unas dimensiones hasta aquel momento extrañas" (*Koestler*).
- "La creatividad es una actitud mental y una técnica de pensamiento" (*De Bono*).
- " La creatividad es la capacidad humana de producir resultados mentales de cualquier clase, esencialmente nuevos y anteriormente desconocidos" (*Dreudahl*).
- " La creatividad es la capacidad de innovar, de inventar, de reunir elementos de una forma desconocida anteriormente, favoreciendo de este modo su valor o belleza" (*Haimowitz*).
- " Creatividad es el proceso a través del cual un individuo o un grupo elaboran un producto nuevo y original, adaptado a las condiciones y finalidades de la situación" (*Abric*).

Y para terminar le propongo un lema del filósofo Kant: "*Saper aude*" o sea "*Atrévete a saber*" que es un excelente amigo de la creatividad.



# Gestión de la Diversidad

## Una Estrategia Humana para una Era Tecnológica



*Myrtha Casanova en un momento de su exposición.*

La sostenibilidad de toda institución; ya sea pública o privada; dependerá de la capacidad de sus gestores para capitalizar sus recursos más críticos en cada momento. La gestión de recursos financieros fue el eje en el crecimiento de empresas y organizaciones durante la etapa de desarrollo industrial. Los recursos tecnológicos lo han sido para alcanzar el dinámico proceso de expansión hacia nuevos productos, nuevas prestaciones, nuevos sistemas productivos, nuevos canales de comunicación que encogen el mundo y acercan mercados y personas. Hoy y en el futuro el desarrollo sostenible de las organizaciones dependerá de su capacidad para gestionar su recurso más valioso en un entorno donde el valor añadido representa el factor crítico en la diferenciación que otorga el liderazgo: la persona. El recurso crítico indiscutible en los nuevos entornos es el recurso humano. Y serán líderes aquellas

entidades que integre a sus gentes no sólo como un "recurso", sino con el criterio de potenciar a su más valioso "capital". El Capital Humano.

*"Una empresa sin sus gentes, es sólo un edificio vacío".*

### UN MUNDO ÚNICO DIVERSO

Si algo pone de manifiesto la Globalización, es la evidencia de las diversidades que conforman la "aldea única" en la que se desarrolla la humanidad.

Así, el desarrollo sostenible dependerá de la capacidad de las gentes que constituyen la humanidad, para encontrar y potenciar intereses comunes, dentro del respeto más absoluto a sus abismales diversidades. La reconstrucción constante de este eco-socio sistema es función intrínseca de toda persona, de todas las razas, edades, culturas, ideologías y profesiones.

### MODELO DE LAS CUATRO FUERZAS

En este escenario del siglo XXI hay cuatro grandes tendencias que condicionan el marco de actuación del individuo: tanto como agente productivo (político, trabajador, empresario, profesional, voluntario, etc); como en su vertiente de ciudadanía (consumidor de productos, bienes y servicios).

Estas cuatro fuerzas son: la tecnología de la información, la velocidad de cambio, la globalización y la diversidad.

### GESTIONAR LA GLOBALIZACIÓN

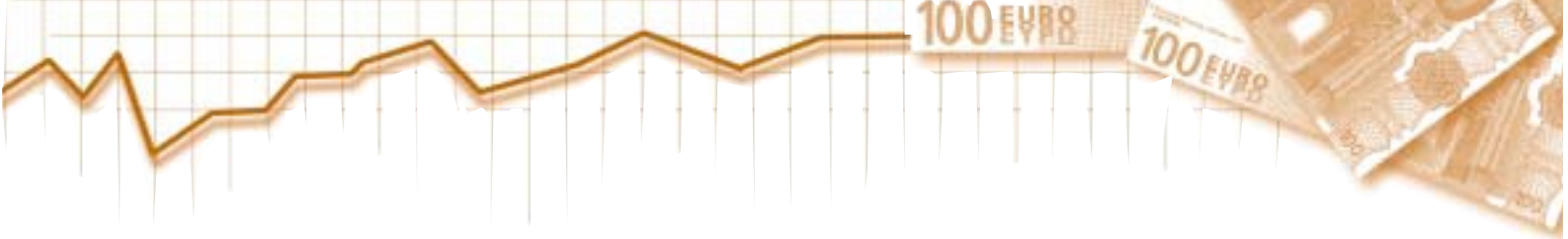
La Globalización pone en evidencia las grandes Diversidades que cohabitan en el mundo, y que es preciso introducir en todo sistema de toma de decisiones en el proceso empresarial. Algunas de estas Diversidades son visibles y otras no son visibles.

Las visibles tales como género, raza y edad, permiten una inmediata toma de actitud hacia la persona. Son las no visibles, tales como culturas, etnias, religiones, valores, idiomas, demografía, composición de la familia, conocimiento, capacitación, profesiones, habilidades sociales, prioridades y objetivos personales, las diversidades que mayor incidencia tienen en la empresa. Son las generadoras de innovación o de conflictos, cuyo coste y beneficio afecta directamente la cuenta de resultados por una parte; e influyen en el clima laboral por la otra.

### QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La Gestión de la Diversidad es la estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte inclu-





yente que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus gentes - diversas -, para alcanzar un objetivo común, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales, y fomentando la armonización de la vida personal y profesional de sus gentes.

### LA CLAVE DEL TIEMPO

Ahora y en el futuro, quienes toman decisiones en la empresa deben plantearse cuatro preguntas clave que van a instruir el estilo y cultura de la organización en su constante búsqueda de eficacia y sostenibilidad:

- ¿Se mide a los empleados por la excelencia de sus resultados, o por la cantidad de Tiempo que pasan en la empresa?
- ¿Existe una "cultura de confianza" que permite a los empleados reconocer la aportación en tiempo con la que contribuyen a través de sus funciones cuando en la organización?
- ¿Están los empleados "autorizados" para retar lo establecido, escapar de la rutina y proponer innovación que optimicen su dedicación de tiempo a las actividades profesionales dentro de la empresa?
- ¿Hay seguridad y estabilidad en el entorno laboral que permita a su Capital Humano enfocar sus energías a contribuir con un alto grado de satisfacción, al objetivo corporativo y apreciar que su dedicación de tiempo es ampliamente reconocida?

La respuesta a estas preguntas no tiene nada que ver ni con las largas horas de trabajo, ni con el atractivo que pueda tener una jornada reducida.

Tiene que ver con el valor individual que la persona le da la Tiempo, del tipo de satisfacción al que aspira y

de la forma que espera ser evaluada por su contribución a la empresa.

Crear este entorno de respeto a los diversos valores que el tiempo tiene para sus diversos agentes, es un importante reto que tienen las empresas...

- para atraer y retener a los mejores talentos
- para crear un entorno de soporte que atienda las diversas necesidades y valores de su Capital Humano.

...Porque de ello depende su eficacia y el éxito en la implementación de sus estrategias de futuro.

### CÓMO SE IMPLEMENTA UNA POLÍTICA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Hacia un objetivo común. -

La política de Gestión de la Diversidad tiende a incluir a todos los públicos de la empresa en un objetivo común, para alcanzar mayor eficacia a lo largo de todo el proceso productivo y de servicios, con objeto de obtener mejores resultados corporativos e incrementar los márgenes de beneficio; a través de la satisfacción en el trabajo de su Capital Humano.

#### PORQUE:

- trasciende e incluye a todos sus públicos externos;
- personaliza productos y servicios para fidelizar al cliente;
- al igual que crea programas personalizados para incluir y potenciar sus públicos internos;
- establece relaciones de partenariado con proveedores y otras empresas y entidades;
- es incluyente al unir a sus diversos públicos en la consecución de objetivos comunes, soslayando las barreras que hayan podido obstaculizar su integración y aportación en el pasado.

#### CÓMO:

Los programas de Gestión de la Diversidad tienen un impacto directo en la gestión de costes para aumentar la eficacia y resultados corporativos; tales como:

- reducir el absentismo;
- evitar/eliminar el coste del tiempo perdido en acciones no relacionadas con el "negocio" de la empresa;
- aumentar la eficacia del trabajo en equipo, de las reuniones, de la relación trans-cultural de sus gentes;
- atraer mejores talentos;
- evitar la fuga de empleados clave;
- reducir el coste de la reposición de personal;
- aumentar la innovación y creatividad;
- contribuir a la imagen corporativa de la empresa para integrar a todos los públicos externos con objetivo de aumentar su contribución a la eficacia de la empresa y a sus resultados corporativos;
- aumentar la eficacia de las comunicaciones y estimula la retro-información para involucrar a todos sus públicos a través de sus propias contribuciones

La organizaciones que optan por avanzar en la implementación de esta nueva estrategia corporativa deben cumplir con el compromiso que asumen. No basta con anunciar que la empresa tiene una política incluyente que respeta y potencia todas las diversidades de sus gentes. Es preciso crear el entorno propicio para que esto suceda. Porque el recurso en el que se basa la política y estrategia de gestión de la Diversidad, es propiamente la persona como dinamizadora de eficacia, beneficios y sostenibilidad de la organización.

*Lo que sabemos, o lo que creemos en definitiva tiene poca importancia, lo único que cuenta es lo que hacemos*

**Myrtha Casanova**

*Presidenta de Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*



## Unos Minutos para la reflexión

Por Lluís Amiguet



**CHARLES HANDY, HA ESTUDIADO LAS ORGANIZACIONES HUMANAS**  
"SI LE OFRECEN UN SUELDAZO, DESCONFIE"  
en <http://www.lavanguardia.es/web>.

Tengo 70 años: sigo buscándome. Soy irlandés. He participado en el Foro EFQM 2002. He enseñado en Oxford, el MIT y la London Business School. Fui directivo de la Shell, presidí la Royal Society of Arts y soy honoris causa por 12 universidades y comendador de la Orden del Imperio Británico. Lo dejé todo para llegar a ser una pulga

Mi padre era un tipo gris. Fue pastor protestante en una oscura parroquia irlandesa durante 40 años. Yo había huido ya muy joven de aquel sitio donde nunca pasaba nada. Me irritaba su mediocridad y la de mi padre, que parecía feliz chapoteando en aquella charca de provincias. Me dieron la noticia de la muerte de mi padre durante una reunión de negocios en París.

—¿Le afectó?

—Yo entonces era un alto directivo de la Shell, profesor de la London Business School, acababa de triunfar con mi primer libro, era papá de dos niños preciosos, con casa en el campo y en la ciudad y empezaba a ser famoso... ¡Éxito! La muerte de mi padre era un engorro en mi agenda superapretada.

—¿Qué hizo usted?

—Iba a una ceremonia familiar, íntima, discreta, como la vida de mi padre, cuando, al llegar, vi que la policía abría el camino a una caravana inmensa de coches. La gente había invadido los sembrados cercanos a la parroquia, no se podía contener a la mu-

chedumbre... Reconocí algunas caras: niños del coro de la parroquia que hoy eran hombres y mujeres, decenas de amigos que habían venido de todos los rincones de Irlanda y de Gran Bretaña, había cientos de personas...

—¿Lo esperaba?

—Por Dios, no. Estaban allí, muchos llorando y recordando buenos momentos. Mi padre había bautizado a decenas de aquellos hombres, había casado a otros, había enterrado a sus familiares... Les había consolado en momentos difíciles...

—Y ellos no habían olvidado.

—No. Y yo empezaba a despertar de un sueño... Cuando todos se fueron, me senté y pensé: "¿Quién demonios vendría a llorar a mi funeral desde miles de kilómetros con lágrimas en los ojos?"

—¿Y qué? ¿Es que a usted eso le importa?

—A mí sí. Aquello cambió mi vida.

—¿Y qué hizo usted entonces?

—Pensaba que mi vida debía consistir en ganar dinero. Más dinero, más poder, más éxito... y pensaba que más felicidad. Pero mi padre me dio en el día de su funeral una enorme lección: yo estaba en la mitad de mi vida, pero si no quería perderla del todo debía hacer algo en lo que realmente creyera...

—¿Acaso usted no creía en dirigir la Shell?

—Francamente..., no.

—¿No le gustaba ganar un dineral?

—Hummmm. Si alguna vez le

ofrecen un sueldazo increíble y montones de preciosos incentivos, desconfíe.

—Pero... ¿por qué?

—Porque si ese trabajo necesita como compensación ese dinero y todos esos incentivos, es que usted se va a morir de aburrimiento.

—Igual me gusta...

—No. Ya conozco demasiados banqueros hastiados de lo que hacen, amuermados por una tarea anodina: demasiados directivos que, en el fondo, viven refugiados en el golf.

—Le creo. Yo también.

—Y todos esos "incentivos" y compensaciones no les devuelven toda la vida que pierden. Sólo se vive una vez.

—No les pagan lo que se aburren.

—No. Y además cuando envejecen descubren que han dado su vida a la organización, y las organizaciones son muy ingratas y les importa muy poco la vida y el esfuerzo que pones en ellas.

—Pero si las dejas, pasas frío ahí fuera.

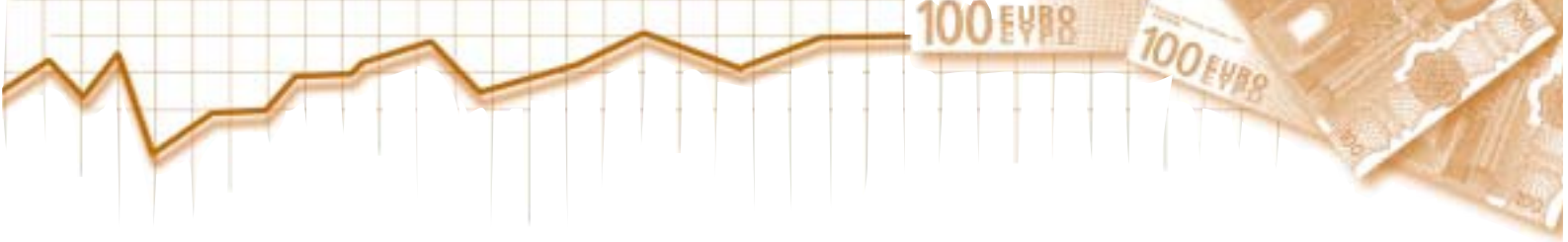
—Prefiero beber gaseosa después de un trabajo que me gusta que champán haciendo lo que me aburre.

—Oiga, si todos hicieran lo que quisieran... ¡Esto se hunde!

—O saldría por fin a flote. El trabajo no tiene otro sentido que hacernos felices; si no, es una estafa.

—Falso: el objetivo de una empresa es obtener beneficios.

—Si sólo es ése, esa empresa es un fracaso. Una empresa sólo tiene



sentido si mejora la vida de las personas, no sólo sus beneficios.

—*Ese es un buen deseo de cura de pueblo.*

—Esto no es un sermón admonitorio: es constatación empírica. Llevo años estudiando las organizaciones. Me interesa mucho analizar cómo aprovechan el talento. En los extremos del arco retributivo he encontrado dos empresas que trabajan con talento humano en estado puro: los que más cobran son los asesores financieros Morgan&Stanley; los que menos, una compañía de teatro.

—*¿Negocios similares?*

—En el fondo, sí, ambos viven del

talento, ¡je!, pero retribuido de forma muy diversa. Los actores cobraban muchas veces menos que los asesores financieros.

—*Pobres... ¿por qué?*

—¿Pobres? Pues yo creo que el salario es justo. Los actores son tipos...

—*... más neuróticos...*

—... puede, pero sin duda más felices. ¡Cobraban en ego! Se realizaban. Aprovechaban su vida, porque una vida malgastada es aquella que no ha sido todo lo que podía ser.

—*Eso suena bien, pero sólo eso...*

—Pau Casals lo dijo mejor: deberíamos decir a cada niño y cada niña

en cada escuela que es único. No hay ningún niño como él y no lo ha habido ni lo habrá en millones de años. Que miren la maravilla de su cuerpo: pueden ser Shakespeare, Miguel Ángel, Beethoven... Tienen la capacidad de convertirse en cualquier cosa. Es una maravilla.

—*Señor Handy: ya no somos niños...*

—Pero seguimos siendo únicos. Usted siempre puede descubrir lo que realmente sabe y quiere hacer. Aquí no hemos venido a sobrevivir y engrosar el censo. Todavía tenemos que ser todas las personas que podemos ser.

(Viene de pag 16: Vida Asociativa)

## DESPEDIDAS Y NUEVAS INCORPORACIONES

● Todos hemos recibido el correo de Javier Echeveste del BANCO GUIPUZCOANO. Como él dice "vuelve a sus raíces", al área comercial de empresas. Sentimos su marcha, era uno de los veteranos. Le sustituye Félix Sanvicente, al que damos la bienvenida.

● Pedro Lara del hasta ahora BANCO LUSO ESPAÑOL con motivo de la fusión con BANCO SIMEÓN del que toma la nueva denominación social, ha sido promocionado a Director de Recursos Humanos. Enhorabuena. Pedro fue siempre incondicional de nuestras reuniones. Le echaremos de menos. Nos ha prometido asistir a la próxima reunión y presentarnos a su sucesor Salvador Rozas Domingo a quién ya desde aquí le damos la bienvenida.

● Raúl Martí, hasta hace poco Secretario General de la Federación de Cajas Rurales Valencianas ha sido fichado por la Caja Rural de Valencia, ahora RURAL CAJA.

Para Director de Relaciones Institucionales y de Comunicación. Enhorabuena. Recordemos que gran parte del éxito de las Jornadas de Valencia, se debió a su dinámica y eficaz colaboración. Le sucede Eduardo Chiner, que ya estuvo con nosotros en Jerez.

● Casi recién incorporada nos deja Gloria Cruz que pasa a otras funciones dentro de Recursos Humanos de la CAJA GENERAL DE GRANADA. Le deseamos lo mejor en su nuevo puesto. Asume sus funciones José Manuel Moreno Molino, Jefe de Formación al que esperamos conocer pronto, pues nos consta que conoce y valora nuestras actividades.

● Pío Moreno del BANCO UNO-E ha pasado a una filial del Grupo. Le sustituye Carlos Gonzalo Matamala al que esperamos conocer en la próxima reunión.

● Quien se incorpora por primera vez y tardaremos un tiempo en conocerle personalmente debido

a su próxima maternidad es M<sup>a</sup> Carmen Arraco de la C.A.I. Le damos la bienvenida y le deseamos un muy feliz acontecimiento familiar.

● En cambio a quien esperamos conocer antes es a Joaquín Esquiroz de CAJA DE AHORROS DE NAVARRA, al que invitamos a integrarse plenamente a las tareas del GREF y contar con su valiosa colaboración.

● Después de muchos años de compartir nuestras preocupaciones y practicar la hospitalidad median-do para que nos cedieran las instalaciones su Banco, el BBVA, para las reuniones por videoconferencia, Eusebio Lillo nos ha dejado al pasar al Departamento de Desarrollo de Altos Directivos. Eusebio siempre estaba dispuesto a colaborar y a echar una mano a cualquier compañero que reclamara su ayuda. Estamos seguros que su sucesor Daniel París, Director de Formación, seguirá sus huellas. Bienvenido.



# Publicaciones

## Revistas



### **CAPITAL HUMANO** *Septiembre 2002*

El 80% de las empresas bancarias tienen call center.

Gestión de la formación orientada a las competencias profesionales.

### *Octubre 2002*

La gestión de los RR.HH. en CAJA-RIOJA: Una política integral.

La gestión de la formación en época

de crisis empresarial. La política de formación y sus repercusiones en la productividad.

### *Noviembre 2002*

Formación y Rendimiento.

Dossier: Formación de Directivos:

Formación y Tecnología en el GRUPO BANCO DE SABADELL.



### **INFO-LINE.- EPISE**

Enseñar a los expertos a ser formadores. Mentoring.

Evaluación de formadores.

Resolución de conflictos.

El uso de intranets en la formación.



### **SOLUCIONES FORMATIVAS. EPISE**

Nº 57.-¿Qué esperamos del formador?. La inclusión de juegos en sesiones formativas. Demostración y relación de los conocimientos en el proceso de aprendizaje. Elabore su propio programa de formación continua.

Nº 58.- Una reflexión sobre la formación en el puesto. ¿Quiere ser un gran formador? Límitese a escuchar.

Nº 59.- Reenfocar la formación en el puesto de trabajo.

Análisis de Necesidades: Métodos de recogida de datos: (1) métodos on-line.

Nº 60.- Formar en equipo. Todo lo que necesita saber para manejar el cambio en su organización. Enriquezca la formación con deberes previos. Análisis de necesidades: Métodos de recogida de datos (2) entrevistas telefónicas.



### **TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST**

### *Septiembre 2002*

Comienzo de la serie de tres artículos: Aprendiendo antes de hacer las cosas. (Experiencia de la British Petroleum) Entrevista a Tom Peters.

La revolución de los valores en el mundo empresarial: las influencia decisiva de los códigos de conducta.

### *Noviembre 2002*

Segundo Artículo de la serie: Aprender haciendo las cosas. Se pueden medir los resultados de la Formación.

### *Enero 2003*

Tercer Artículo: Aprender después de hacer las cosas.

Gestión de confianza y Gestión por hábitos.

Lo que ahora necesita el mundo on-line es calidad.

La creatividad en las organizaciones



### **Revista AEDIPE** *Octubre 2002*

OTALORA (Nombre del Centro de Formación de Mondragón Corporación Cooperativa), formación en clave de innovación, por Miguel Bertojo Contagio por competencias de Manuel Carneiro. Premio AEDIPE. La Gestión del Talento: una aportación estratégica, por Santos

Fernández Villegas, Director de RR.HH. de RURAL CAJA.



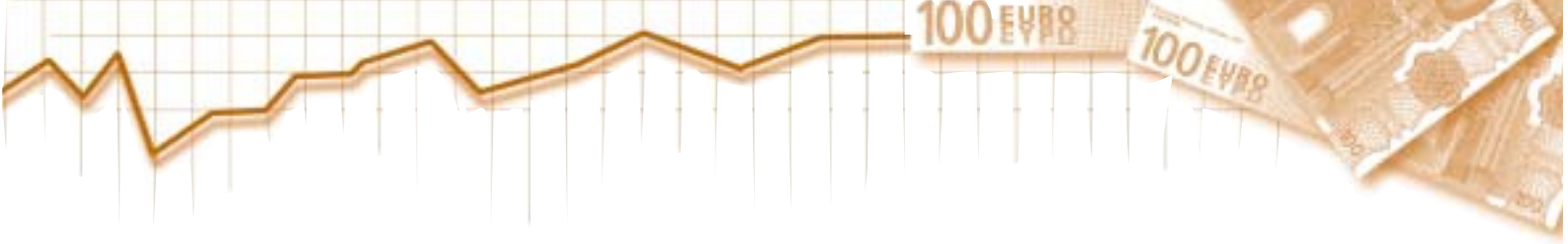
### **HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW**

### *Noviembre/Diciembre*

Tres modelos para mejorar la toma de decisiones.

Viva de acuerdo con sus valores empresariales.

Entrevista con Edgar H. Schein: La ansiedad, clave en el aprendizaje.



## Revistas



**BANCA & FINANZAS**  
*Octubre 2002*  
Especial Banca de empresas.



**OUTLOOK (Revista de la empresa consultora ACCENTURE)**

*Nº2*  
INFOCAJA: una experiencia de futuro.  
Accenture Learning: la mejora de resultados a través del aprendizaje por José Manuel Casado.



**GEIS NEWS**  
*Nº 42.*- El aprendizaje por el descubrimiento.  
*Nº 43.*- Gestión del conocimiento.  
*Nº 44.*- La actitud ante el cambio.



**e-DEUSTO**  
*Septiembre/Octubre 2002*  
Dossier: La formación directiva. Una clave competitiva.

## Libros recibidos



### LA EDUCACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA

*Por Víctor Pérez- Díaz y Juan Carlos Rodríguez*  
*Obsequio de la Fundación Santillana*

Víctor Pérez-Díaz es un prestigioso Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense, ha sido profesor visitante de las universidades de Harvard, MIT, California (San Diego), y en el Instituto de Ciencias Políticas de París.

Juan Carlos Rodríguez es Profesor Asociado de Sociología en la Universidad Complutense y ha colaborado en muchos trabajos desde hace años con el Prof. Pérez- Díaz.

Este libro es el segundo de un ambicioso estudio sociológico sobre la educación en España que, por encargo de la Fundación Santillana, está llevando a cabo el Víctor Pérez-Díaz

y su equipo de colaboradores.

El estudio se centra en la educación profesional, tanto escolar (de ciclo largo) como la proporcionada por las empresas y otras instituciones (de ciclo corto), y la entiende en el marco del conjunto de procesos educativos que preparan a los individuos para operar en una economía de mercado, por lo que se hacen referencias complementarias a la educación económica y a la educación social.



## Libros recibidos



### CÓMO LOGRAR QUE LAS COSAS SE HAGAN CUANDO NO SE ESTÁ AL MANDO

Por *Geoffrey M. Bellman*  
Editorial *Centro de Estudios Ramón Areces*

El autor dice en el Prólogo: "Este libro analiza las diferentes manera en las que Usted puede lograr que las cosas se hagan, apoyar el trabajo de otros y sentirse más realizado en su vida a través del trabajo. Hay maneras de afrontar los problemas inherentes al hecho de trabajar para una organización. Yo conozco bien esos problemas, des pués de treinta y cinco años en y alrededor de las organizaciones. He tenido éxitos sorprendentes y fracasos impactantes, y he aprendido. Este libro se basa en mi aprendizaje, y en el de otros con

quien he trabajado; puede servirle de guía para su propio aprendizaje. Es la respuesta a la pregunta ¿cómo puede sentirse a gusto con su trabajo y marcar la diferencia cuando tiene muy poco poder formal?"



### DELEGAR. INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE SUS COLABORADORES

Por *Rex L. Meade*  
Editorial *Centro de Estudios Ramón Areces*

Se dice en el Prefacio: "Mandos y directivos piensan que la autonomía responsable significa que sus colaboradores usurparán su poder. En realidad, la organización que practica la autonomía responsable necesita que sus mandos se comprometan activamente en los procesos de trabajo, asuman mayores responsabilidades y demuestren un incremento de sus capacidades de liderazgo. Desde La perspectiva del empleado, el mito de la autonomía responsable equivale a vivir en libertad. En realidad, los empleados que gozan de autonomía responsable asumen más responsabilidades. Sus comportamientos de trabajo contribuyen a

incrementar los resultados que fomentan el éxito; y esperan de todos un alto nivel de iniciativa responsable. Este manual analiza la autonomía responsable desde una perspectiva empresarial pragmática." .



### REHAGA SU EQUIPAJE

Por *Richard J. Leider y David A. Shapiro*  
Editorial *Centro de Estudios Ramón Areces*.

Los autores, en la Introducción dicen: "Deshacer el equipaje significa fijar la mirada en lo que llevamos con nosotros y preguntar por qué lo llevamos. Determinar si nuestras posesiones, relaciones, trabajo y propósito aún nos ayudan a avanzar o, por el contrario, nos aplastan y abruma. Por ello, rehacer el equipaje es una actividad permanente y continua de reflexión y opción; reclasificar nuestras prioridades; definir de nuevo nuestra visión de la "buena vida" (traducida como vida plena y auténtica, pletórica en sus múltiples facetas). Y recuperar de nuevo la sensación de estar vivos.

Cuando rehicimos de nuevo nuestro equipaje, de palabra y de hecho, nos quedó más claro que nunca que el proceso de rehacer el equipaje es, ciertamente, un proceso de la cuna a la tumba, algo que tenemos que repetir regularmente para continuar creciendo.

Este libro se escribió originalmente como una crónica de nuestra propia experiencia al rehacer nuestro equipaje. La nueva edición regresa a esa crónica y la amplía, incluyendo experiencias de referencias, percepciones y episodios que han ido surgiendo durante los años transcurridos desde la edición original. Durante siete años y pico, desde su primera publicación, las experiencias que han vivido otras personas nos han iluminado, y nos han hecho ser más humildes. Como resultado ambos pensamos que habíamos desarrollado una mejor comprensión del significado de la buena vida y de qué hacer para conseguirla."

## Libros recibidos



### EL MONSTRUO DEL CAMBIO

Por *Jeanie Daniel Duck*  
Ediciones *Urano/Empresa Activa*

La autora es Vicepresidenta de The Boston Consulting Group, Consultora de gran prestigio internacional. En el Prefacio de su libro afirma: Una cosa está clara. Las organizaciones no se transforman hasta que las creencias y los comportamientos de la gente que las forman cambian (Por eso me gusta tanto la expresión que dice: "Una buena manera de volverse loco es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados distintos"). El cambio de comportamiento - empresarial o individual - es, inevitablemente, un proceso emocional.

Pero somos pocos los que entendemos de emociones y la mayoría preferimos evitarlas. Los ejecutivos, en concreto, se muestran incómodos cuando tienen que hablar de sentimientos y conductas. Es un territorio en el que no se siente a gusto, porque no están preparados; o porque, sencillamente, no saben desenvolverse bien. En este libro exploramos este territorio misterioso, aprendemos de los fracasos y de los triunfos de los demás. Sin embargo, este nos es un libro de recetas. Doy por sentado que el lector conoce bien el trabajo que desempeña. No hace falta que dé listas de tareas. Lo que sí quiero conseguir es que quien lea este libro entienda lo que sucede y por qué durante cada una de las fases del cambio, para poder comparar experiencias y comprobar que no estáislo ni se ha vuelto loco. Espero poder ayudar a percibir y configurar los aspectos y las dinámicas que intervienen en el cambio, y aportar el lenguaje necesario para enfrentarse a él. Finalmente, también espero poder transmitir el valor que hace falta para combatir el monstruo del cambio, e indicar el camino para alcanzar con éxito y recompensa su consecución.

A través de su amplia experiencia, primero como consultora y luego como Vicepresidenta del B:C:G: nos explica las cinco fases de la curva del cambio:

- 1.- El estancamiento
- 2.- La preparación
- 3.- La implementación
- 4.- La determinación y
- 5.- El placer de ver que se han logrado los resultados deseados.



### DEL MIEDO A LA CONFIANZA

Por *José María Cardona Labarga y Sergio Cardona*  
Editado por *Díaz de Santos*

José María Cardona y su hijo Sergio son sobradamente conocidos en el mundo de la consultoría. Son una garantía por su seriedad, por su experiencia, rigor y en definitiva profesionalidad. Han publicado y siguen publicando artículos en diferentes medios, artículos llenos de sensatez y sentido común, intentando ponerse en el lugar del directivo tanto alto como medio, conscientes de que el problema nº1 del directivo es la falta de tiempo. Por eso afirman: "Si usted está abrumado de trabajo y tiene deseo de mejorar, éste es el libro que necesita. Lo hemos escrito de forma sencilla, breve, directa y con cariño; y quizá

también con excesiva ambición. El único objetivo ha sido ayudarle a dignificar su trabajo como profesional de la empresa, humanizándolo, dándole un sentido a lo que hace, siendo más auténtico, justo y libre; e incluso a disfrutar de su trabajo. El trabajo si no se disfruta, se hace insoportable.

En nuestras acciones de Desarrollo de directivos, presumimos de la habilidad de forzarlos a reflexionar sobre su propio comportamiento. ¡Ojalá que con su ayuda aquí también logremos algo parecido!

Paco Segrelles



# Vida Asociativa

## PRÓXIMA REUNIÓN: 13 DE MARZO

Este día celebraremos la reunión correspondiente al primer cuatrimestre del nuevo año. Será monográfica dedicada al BANCO POPULAR y tendrá lugar la primera conferencia del Ciclo "30 Aniversario", a cargo de D. Aldo Olcese, Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Presidente del Instituto de Analistas Financieros y de la Fundación sobre Estudios Financieros, Presidente de la Sociedad de Inversiones FINCORP, Presidente de la Consultora norteamericana Estrategia, Bain & Company y Consejero de varias sociedades. Tendrá lugar en el recientemente inaugurado Centro de Formación del Banco en la calle Orense 26, 1º.

## EL PRESIDENTE DEL GREF ASOCIADO A LA A.E.D. (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS).

Nuestra preocupación por no permanecer aislados de nuestro entorno asociativo, especialmente de los niveles directivos, nos ha llevado a integrar a la persona del Presidente en esta importante y prestigiosa Asociación, pieza fundamental de la CEDE (Confederación Española de Directivos), a través de la cual podremos, entre otras cosas, participar en tareas de preparación de anteproyectos legales, como ha sido el caso de la reforma parcial del I.R.P.F. recientemente realizada, en la que se han recogido un número significativo de aspectos que fueron puesto de mani-

fiesto por la Asociación. Pero lo más importante es que con nuestra incorporación, tendremos las conexiones necesarias para poder detectar a tiempo la evolución y los cambios que se vayan a producir en nuestra función y adoptar las medidas oportunas.

## EL GREF FIRMA UN ACUERDO DE COLABORACIÓN CON apdaula.com EMPRESA PERTENECIENTE A LA A.P.D.

El 22 de Enero firmamos con D. Jaime Guibelalde, Director General de la empresa, el acuerdo mediante el cual los asociados obtendrán un descuento del 20% sobre el precio de venta de sus seminarios on line. Y en caso de que la empresa del asociado lo fuera también de APD el descuento total aplicable

sería del 25% en todos los programas de la cartera.

"apdaula.com" ofrece al profesional la posibilidad de formarse en cualquier materia empresarial, al tener un amplio número de cursos impartidos por los mejores especialistas de cada área.

Las áreas que contempla el acuerdo son las siguientes:

- Área de Nuevas Tecnologías e Internet
- Área de Comercial y Marketing
- Área de Liderazgo y Habilidades Directivas
- Área Jurídico-Fiscal
- Área de Recursos Humanos
- Área de Economía - Finanzas - Contabilidad
- Área de Dirección y Organización.



## Recuerda que...

... a comienzos del año se te envió la **factura**. Por favor, estimula el procedimiento de pago ante el Departamento competente. Gracias.

... estamos renovando la **página web**, contribuye con tus sugerencias y colaboraciones a potenciarla. Tiene que ser el lugar ideal entre reuniones para intercambiar nuestras experiencias en informarnos de actividades y noticias de interés.