

En Este Número:

Editorial

La Fundación CIF: una formación rigurosa

Lo que he aprendido sobre RRHH y formación

"Formación entre personas"

ACTUA: Recuerdo de una sugestiva experiencia

Conferencia de Clausura: lo árido se hace ameno

Vida Asociativa

Publicaciones

Libros

Recuerda que... y Breves

EDITORIAL



Los participantes ante la "catedra" del Paraninfo.

La última reunión del 2003 que tuvo lugar los días 11 y 12 de Diciembre, la celebramos en la Universidad de Alcalá de Henares bajo el patrocinio del CIFE, Centro Internacional de Formación Financiera, fundación vinculada a la Universidad.

Empezamos la Jornada en el precioso Paraninfo, lugar que encierra viejas tradiciones y en el que, estamos seguros, sobreviven los espíritus de los maestros de la España clásica inspirando a cuantos lo visitan. Y así creo que nos ocurrió a nosotros, porque la reunión de Alcalá figurará como un hito importante en nuestra pequeña historia.

Tras las palabras del Vice-Rector Prof. Daniel Sotelsek animándonos a profundizar en nuestro trabajo, y del querido ExRector Prof. Manuel Gala que nos ilustró en una breve intervención sobre la influencia de la Universidad en la cultura española, especialmente en Hispanoamérica, comenzamos nuestras sesiones.

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

Por su repercusión en nuestra vida asociativa es necesario destacar la exposición de nuestro compañero Pedro Otero que nos hizo un excelente y esclarecedor resumen del resultado de la Encuesta de Calidad del GREF que será punto de referencia en la vida de la Asociación.

Su análisis, en el que cabe resaltar el deseo de compartir experiencia, fomentar la participación, intercambiar ideas e informaciones, obtener pistas para nuestros proyectos, potenciar la relaciones entre compañeros, ser transparentes tanto en los éxitos como en los fracasos, nos ha llevado a tomar decisiones que contribuirán a mejorar el funcionamiento de la Asociación.

La más sobresaliente y ya adoptada, ha sido la de potenciar la página web como medio de participación y comunicación.

En este número que hace el 20 de nuestra más reciente vida asociativa, encontrarás un resumen de lo tratado que servirá de recordatorio para los que asistimos y de información para quienes no pudieron hacerlo.

No queremos terminar sin agradecer al CIFF su patrocinio y su presentación, a Juan F. San Andrés y ACTUA, su intervención, a los compañeros Juan Luis Franco y Miguel A. Martín su ponencia, y al Prof. José Antonio Gonzalo Angulo, su magnífica conferencia de clausura. *P. Segrelles* ■

La Fundación CIFF: una formación rigurosa

La Fundación CIFF, es una iniciativa conjunta de dos grandes Instituciones, la Universidad de Alcalá y el Santander Central Hispano, con el objetivo primordial de dar respuesta a las necesidades actuales y futuras de nuestros profesionales, dedicando sus recursos y aplicando sus esfuerzos en las áreas de formación presencial y on-line, Investigación, publicaciones y consultoría, relacionadas fundamentalmente con la actividad económico-financiera

NUESTRO OBJETIVO:

Ser CENTRO de REFERENCIA para distribuir conocimientos y talento entre Europa y Latinoamérica y aportar valor a las personas, la organización y la sociedad.

¿CÓMO QUEREMOS CONSEGUIRLO?:

Dedicando nuestros recursos y aplicando nuestros esfuerzos en las áreas de formación presencial y on-line, investigación, publicaciones y consultoría, relacionadas fundamentalmente con la actividad económico-financiera, convirtiéndonos en lugar de encuentro y sensibilización de todos aquellos profesionales del mundo empresarial interesados en potenciar su conocimiento de ambas realidades, aumentando y favoreciendo las relaciones entre ambos continentes

NUESTRA ACTIVIDAD:

ECONOMÍA Y FINANZAS:

- ➡ Investigación y Consultoría
- ➡ Foros - Seminarios y Conferencias
- ➡ Publicaciones: Papel / On-line
- ➡ Formación: Presencial / On-line / Blended

Respondiendo a las necesidades e impulsando el aprendizaje como un proceso continuo y abierto

LA FORMACIÓN PRESENCIAL:

Para universitarios y profesionales en materias de la actividad económico-financiera, con desarrollo de programas de postgrado impartidos por profesionales de prestigio, reconocidos por la Universidad de Alcalá, especializados esencialmente en las áreas de Economía y Finanzas.

Dicha actividad también incluye el desarrollo de cursos abiertos o "in-company", en asociación con otras empresas o escuelas especializadas, para profesionales que precisan abordar materias específicas en este campo.

La promoción de becas de postgrado para jóvenes que deseen enfocar su desarrollo profesional dentro de esta área, constituye otro elemento esencial de nuestra educación.

LA FORMACIÓN ON-LINE:

Con el fin de mantener en todo momento un carácter abierto y plural, queremos poner énfasis en la difusión de las actividades de la Fundación para llegar al mayor número posible de personas, de ahí la importancia que se concederá en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a través de su Plataforma "e-learning".

El portal, asimismo, será punto de encuentro de un público plural, a través de sus distintos servicios: Biblioteca, Centro de Documentación, actividades formativas, foros de discusión sobre la realidad económico-financiera, oferta de becas y de trabajo, etc...

LAS PUBLICACIONES:

Con la publicación, tanto electrónica como en papel, de revistas, libros, etc... Sobre temas económicos financieros, basados en el desarrollo de un servicio de estudios y en el fomento de la investigación aplicada, para hacer llegar toda información relevante a un amplio colectivo de profesionales.

La promoción y publicación, como actividad fundamental de difusión del Centro, de trabajos y tesis sobre economía y finanzas, constituye otro elemen-

to claro de nuestra vocación de promover el conocimiento en este campo.

FOROS, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS:

Con el desarrollo periódico de foros y encuentros para facilitar debates entre profesionales de reconocido prestigio, que sirvan para reflexionar sobre la realidad económico-financiera, conocer las tendencias del mercado y crear sinergias y corrientes de opinión en este ámbito

INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA:

Para la Fundación la investigación es la base del conocimiento. Por ello,

se promoverá la incorporación de investigadores europeos e iberoamericanos que desarrollen su trabajo en centros de investigación, escuelas de negocio o universidades extranjeras.

BENEFICIOS

PARA NUESTROS CLIENTES:

- Valor Curricular
- Acreditación de Certificación UAH de la Formación
- Profesionalismo y especialización en formación económico-financiera
- Mejora continua y actualizada en conocimientos específicos en estas "áreas temáticas".
- Aprovechamiento para la generación de valor para la Empresa, el in-

cremento de productividad y rentabilidad Incremento de posibilidades de identificar nuevas oportunidades de negocio nacional e internacional. Reducción de costes de formación, la Fundación no tiene una obligación permanente con el profesional. La confidencialidad de la documentación manejada en los productos in-company y la incorporación de los profesionales de la compañía en los procesos de diseño, impartición y seguimiento de la formación. Soluciones integradas combinando diferentes metodologías disponibles para los usuarios y clientes

- Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes y de integración.

La Redacción ■

Lo que he aprendido sobre RRHH y Formación

Por Juan Francisco San Andrés

Quiero agradecer la amable invitación de Paco Segrelles. Paco me dejó abiertas todas las posibilidades para hablar hoy aquí.

No voy, claro, a hablaros de tecnologías de formación ni de cómo hacerla.

Con toda sinceridad creo que lo más honrado que puedo hacer es compartir con vosotros lo que pienso hoy, lo que me preocupa hoy y lo que aprendí hasta hoy acerca de los RH y su formación. Entiendo que la mayor posible utilidad de esto es que pueda servir de reactivo para una charla después. No creo que sea lo mío más verdad que lo de otro cualquiera de vosotros.

POR FAVOR TOMAD LO QUE DIGA COMO MIS OPINIONES.

TENGO QUE DECIR QUE LA FORMACIÓN ES MI FUNCIÓN FAVORITA, A LA QUE MÁS CARIÑO Y CREATIVIDAD DEDICO, LA MAS VOCACIONAL EN MI.

VOY A HABLAR DE RH Y FORMACIÓN, ME ES DIFÍCIL CONCEBIR SEPARADAMENTE AMBAS COSAS.

Dentro de esta definición caben muchas interpretaciones pero si se toma en su literalidad el papel que le queda a RH es mucho más crítico de lo que se le suele atribuir.

Nuestra función es muy controvertida. Son muchos los que nos dicen como hacerla, es lógico, el deseado poder se halla en juego.

Los que nos dedicamos a esto somos ser gente bienintencionada hacia las personas. Tenemos fé en la capacidad de cambio de las personas y somos tener, explícito o no, un modelo de cómo deben ser las cosas para que



J. F. San Andrés recibiendo nuestro símbolo.

se logre un óptimo desarrollo de la gente. Ese modelo con frecuencia es poco sólido en lo referido al negocio.

El formador debe contrastar su modelo con el de su empresa.



La formación, como procedimiento de aprendizaje reglamentado, viene a cubrir los desfases que los continuos cambios provocan entre las capacidades individuales y los problemas a resolver.

Creo que hay varios tipos de formación: la que propicia aprendizajes reflexivos, técnicos, instrumentales. Creo que a cada uno deben pedírseles cosas distintas y ser medidos con distintos raseros.

La formación es mi actividad más vocacional. Nada resulta más fascinante que ver como alguien accede a nuevas posibilidades tras aprender.

Con todos esos factores interactúan las personas, es verdad. Pero creo que RH vive muy de espaldas a esos componentes.

Nuestro papel debería y podría ser mucho más activo.

Todos sabemos ya esto. Pero no solemos hacer útiles este conocimiento. No hacemos análisis integrados donde todos estos factores se vean reflejados.

Nuestro trabajo alcanzaría otro nivel de tener una perspectiva más comprensiva-generalista.

RH puede trabajar sobre más componentes que ahora no cubre nadie. Mucho de lo que dice un McKinsey es de RH!!

Creo que debemos desarrollar mucho nuestra capacidad de trabajar con modelos complejos de datos, combinando datos de individuos y grupos con los de negocio. Nadie hace esto.

Ober y Manville decían en enero de este año en la HBR que las estructuras de propiedad casi no han sufrido modificaciones desde mediados del 19. Tampoco las jerarquías en 7 milenios de historia.

Nos gusta contar historias de líderes que consiguen grandes cosas pero son infinitamente más frecuentes las de los líderes? Que inhiben las iniciativas y coartan las actuaciones.

Los cambios de plexiglas promovidos a bombo y platillo sin más medios que la publicidad no logran consolidarse.

Creo que los formadores deben ser más conscientes de esto de lo que lo son en la actualidad.

Debe haber una democracia de oportunidades y una aristocracia del mérito.

Con cierta frecuencia los formadores caen en el café para todos. Creo que eso es un error. **CREO QUE HAY QUE ENTRENAR/FORMAR AL EMPLEADO DESDE EL PRIMER DIA PARA QUE SEPA QUE PAPEL DEBE JUGAR EN SU DESARROLLO, QUE OPCIONES TIENE DISPONIBLES Y CÓMO PUEDE USARLAS.**

DEBE RECIBIR SU POSITION SCORE CARD (NUEVO CONCEPTO).

Pocos en RH tienen la ambición de dirigir empresas.

Existe una tendencia general, no solo en formación o en RH, a seguir los caminos ya hechos y las modas. Siguiéndolas parece que innovamos. Creo que hemos de entender muy bien que el verdadero aprendizaje se da en el ejercicio del puesto, en un medio facilitador que alienta el aprendizaje. Todos tenemos en esas circunstancias nuestros mejores recuerdos de aprendizaje y crecimiento.

Las métricas serán nuestras mejores aliadas para el futuro: las empresas son realmente flojas identificando qué medir y determinando si eso afectaba al negocio. No me canso de repetirlo. Vosotros tenéis grandes oportunidades al estar en empresas españolas de éxito. Debemos dar un salto cuántico en esto. ■

“FORMACIÓN ENTRE PERSONAS”, PRIMER PROGRAMA DE LA RADIO DEDICADO A LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS, EN RADIO INTERECONOMÍA

La emisión del programa comenzó el sábado 24 de enero.

La cadena de emisoras Radio Intereconomía acaba de poner en marcha un nuevo programa radiofónico dedicado a la formación y al desarrollo de las personas en las empresas. El espacio se emite los sábados de 10'00 a 11'00 horas a través de toda la cadena de emisoras. Está dirigido y presentado por el periodista y Director de Formación y Desarrollo del Grupo Intereconomía, Francisco García Cabello. El programa estará producido por un equipo de profesionales del área Intereconomía Formación, y en él intervendrán destacados expertos en la materia. El nuevo

espacio radiofónico, denominado “Formación entre personas”, quiere fijar la atención en la importancia de la formación del capital humano dentro de la empresa mediante secciones informativas, entrevistas y tertulias dedicadas al management, la formación, recursos humanos y desarrollo. “Formación entre personas” abordará aspectos de importancia en las personas y las organizaciones como son los hábitos, la comunicación, y las distintas actitudes de las personas en las empresas, y la nueva formación hacia la que se dirige el mundo empresarial. El programa queda grabado cada Lunes en la página de formación del portal financiero intereconomia.com ■

ACTUA: Recuerdo de una sugestiva experiencia

Por Juan Ramón García

Los pasados días 11 y 12 de Diciembre tuvo lugar la reunión anual de GREF en Alcalá de Henares a la cual se invitó a la consultora de Recursos Humanos ACTUA, especializada en la creación de programas de formación y desarrollo con un marcado carácter experiencial, así como en trabajos de desarrollo organizativo y propuestas de Responsabilidad Social Corporativa.

Para la preparación de la sesión se mantuvieron las siguientes premisas:

- Se trataba de un colectivo altamente cualificado y de extensa experiencia en el campo de la formación.
- Era necesario un enfoque alternativo y diferente que facilite la generación de ideas y la implicación de los asistentes.
- El objetivo último era la reflexión sobre formación.

El objetivo principal era facilitar la reflexión de los participantes en torno a aplicaciones de la formación dentro del sector financiero, desde una óptica diferente que favoreciera la puesta en común de ideas y mejores prácticas.

Con el título de "Lenguaje Extraterrestre", se plantaron a los asistentes diferentes cuestiones relacionadas con el ámbito de la formación. Las preguntas eran planteadas por varios personajes de una forma desenfadada, lúdica y simpática y aludían a conceptos de fondo relacionados con la formación.

Durante una primera fase se procedió a dividir a los asistentes en equipos con vistas a facilitar el intercambio de ideas de una forma práctica y eficaz. Cada equipo combinaba profesionales de bancos, cajas de ahorro y compañías de seguro para asegurar la diversidad y riqueza de los enfoques.

Posteriormente, se propuso que cada uno de los equipos explicara a uno de los personajes sus conclusiones



como punto de partida para establecer un debate en sesión plenaria con el resto de equipos. Los consultores de Actúa participaban asumiendo el rol de cada uno de los personajes y, desde sus particulares enfoques y cuestiones, fomentar la profundización en los conceptos tratados. De esta forma se abordaba no sólo cada uno de los conceptos si no que se requería de los participantes la adaptación de los mensajes a las características e idiosincrasias de los personajes. El orden de presentación de los personajes, y sus correspondientes cuestiones, se desarrolló de la siguiente forma:

En primer lugar se presentó Cócnético, un personaje llegado desde el espacio con una misión definida: localizar y contratar una compañía que pudiera impartir formación en su lugar de origen. Presentaba dificultades de comprensión en cuanto no entendía conceptos relacionados con las emociones (algo desconocido en su lugar de origen). Su pregunta, ¿En qué se diferencian, a la hora de aprender, las máquinas y las personas?, proponía a los asistentes reflexionar sobre la importancia de las emociones. Desde el contraste con las máquinas, se reflexionó sobre el aprendizaje de los adultos

abordando conceptos relacionados con la importancia de las emociones, los diferentes "sistemas operativos", la transmisión de información.

A continuación se presentó Preguntín, un niño pequeño que se encontraba en la fase de desarrollo del por qué y necesitaba conocer y preguntar por todo lo que sucede. Por ello era necesario que la comunicación con él fuera meticulosa y, ante todo, paciente. Su pregunta, ¿Qué diferencias hay entre lo que enseñan mis profes y los de mis papas?, proponía reflexionar sobre el papel de los responsables de formación, sobre qué conceptos era necesario profundizar y sobre qué objetivos últimos debía perseguir la formación en entidades financieras.

La importancia de la metodología y de los diferentes enfoques a utilizar en función del concepto de estudio fue el objetivo de la siguiente representación. En ella, Reflexiartes, filósofo de la Ilustración, transportado por la máquina del tiempo hasta nuestra era, preguntaba cómo podía conseguir que los discípulos aprendieran mejor. A partir de esta idea se generó un debate sobre bases metodológicas del aprendizaje, la importancia de los motivos y del interés, del ajuste a las

características de cada uno de los colectivos y la relevancia del carácter práctico y experiencial de la formación.

Pedrón Debiblio, becario de una entidad financiera, con sólida formación e intactas ilusiones de arreglar el mundo, nos planteaba la cuestión de ¿Necesito aprender algún libro más. Afirmaba sentirse desaprovechado y, desde el deseo de querer mejorar, se plantaba qué debía hacer para convertirse en un profesional sólido. La pregunta, aparentemente sencilla pero provocadora en el fondo, pretendía fomentar la reflexión sobre la importancia de la experiencia como contraste con el conocimiento formal de las cosas. Las aportaciones de los asisten-

tes recalcaron la importancia de la ilusión, de la paciencia y de una aproximación práctica y reflexiva al aprendizaje.

Por último, contamos con la "visita" del responsable de formación de URUBANK, prestigiosa entidad financiera de la lejana y onírica Urulandia. Pretendía conocer mejores prácticas y trasladarlas a su país de origen. Para ello, reunió a una muestra representativa del conjunto de asistentes y les solicitó información sobre diferentes iniciativas puestas en marcha. Su última, aunque fundamental, cuestión fue ¿Por dónde pasa el futuro de la formación en las entidades financieras de este país para que impacte en la cuenta de resultados?.

Con ella se pretendía reflexionar sobre las tendencias en formación y los pasos a dar en el futuro. Esta última parte permitió no sólo conocer algunas ideas prácticas por parte de los "voluntarios" si no, adicionalmente, debatir sobre los objetivos últimos de la formación.

Se finalizó la sesión proponiendo a los asistentes que establecieran sus propios paralelismos entre las conclusiones establecidas a partir de cada una de las situaciones y su realidad del día a día, identificando qué podrían cambiar en su actividad diaria para alcanzar lo que conjuntamente, habrían definido como

Conferencia de Clausura: lo árido se hace ameno

Gobierno Corporativo y Finanzas, un reto para las Entidades de Crédito. Por José A. Gonzalo Angulo

Las circunstancias que forman el cambiante entorno de las entidades financieras han sido tratados con un más que adecuado nivel de detalle por el Prof. José Antonio Gonzalo Angulo en su reciente disertación llamada "Gobierno Corporativo y Finanzas, un Reto para las entidades de Crédito". Los pilares de la gobernanza, contenidos en la información financiera y no financiera, fueron los temas centrales del evento organizado el GREF en la sede de Alcalá de Henares de la Fundación Centro Internacional de Formación Financiera de la Universidad de Alcalá. (CIFF)

Atendiendo a un mercado en constante evolución con fusiones y cada vez mayor competencia internacional, se puso especial énfasis en cuestiones que afectan a las entidades financieras, aunque su aplicación a las empresas en general es igualmente útil. Tanto el futuro acuerdo de Basilea II, como la inminente aplicación

de Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF), ponen de manifiesto la necesidad de adaptarse a los cambios que impone la globalización a quienes quieren gozar de sus beneficios. Los aspectos fundamentales que se trataron fueron la unificación de la normativa sobre información financiera y la comparabilidad de la información que ella permite. Las mediciones del riesgo (a través del VAR) y la solvencia de las entidades forman parte de la hoy indispensable información que manejan accionistas, actuales o potenciales, y el mercado en general. El objetivo de Basilea II y de las NIIF es el mismo, y se centra en realzar el nivel de autocontrol de las entidades de crédito, y hacer que esta estrategia sea conocida por los reguladores y los usuarios de la información en los mercados.

Asimismo, los recientes escándalos de índole contable financiero han obligado a los entes competentes a



José A. Gonzalo Angulo

lanzar regulaciones que de alguna manera hagan más transparente a las instituciones. El buen gobierno corporativo deja de ser un término de

moda para constituirse en una imperiosa necesidad de cara a mejorar la imagen de las empresas, pero si éstas lo aceptan sólo como una forma de cumplir de cara al exterior no tendrá ningún efecto beneficioso, ya que debe corresponder a una necesidad de tener en cuenta intereses y objetivos que no están presentes en los consejos de administración, pero que provienen de la sociedad, de los accionistas y del propio mercado.

El ponente hizo hincapié en el Control Interno y la Auditoría Externa como bases de una confiable información acerca de las entidades en cuestión. Con respecto al Control Interno, cabe mencionarse la importancia de la composición del Consejo de Administración y la oportuna inclusión de miembros verdaderamente independientes en el mismo. A decir del Prof. Gonzalo Angulo, la supervi-

sión del Control Interno debería quedar a cargo de un Comité de Auditoría de al menos tres miembros, la mayoría de los cuales debieran ser independientes, para llegar a uno de los grandes objetivos: hacer de la transparencia una norma.

Igual consideración le cabe a una Auditoría Externa cada vez más sospechada de parcialidad en sus informes. Es imprescindible devolver el carácter de independencia que antes nadie cuestionaba de los auditores. Al respecto, rotar al socio firmante aparece como una buena solución al problema que pueden suponer relaciones duraderas entre auditor y empresa auditada.

No puede olvidarse el importantísimo rol que las Comisiones de Valores tienen en la supervisión de las entidades y la información que brindan.

Resulta evidente que supervisión y regulación deben avanzar al mismo paso en un sector que es indudablemente el motor de la economía en su conjunto.

Un párrafo aparte merece la información sobre la gobernanza. La estrategia debe ser descripta en el informe de gestión para conocimiento de todo usuario interesado. Si bien puede decirse que las entidades financieras españolas han avanzado mucho en la confección de sus informes de gestión, aún es necesario un esfuerzo tendiente a consolidar la misma como un informe de sostenibilidad, amparado en los campos económico, social y medioambiental. En nuestra página web en la sección Ponencias de Alcalá, las proyecciones que José Antonio Gonzalo utilizó en su exposición. ■

Vida Asociativa

NUEVOS COLEGAS

Se incorpora por primera vez SA NOSTRA la Caja de Ahorros de Baleares, con ella damos la bienvenida a Juan Manera Frontera a quien esperamos conocer personalmente en la próxima reunión.

En la Jornada de Alcalá tuvimos la oportunidad de conocer a Pedro P. Estévez Domínguez de LA CAJA DE CANARIAS que sucedía a Gonzalo Narraño, con quien mantuvimos relación epistolar sin llegar a vernos.

Sin salir de las Canarias, nos satisface acoger con satisfacción a Teresa Trujillo Zamora de CAJA CANARIAS continuadora de Romualdo González con el que también mantuvimos contactos electrónicos.

En BANESTO, la muerte de Román, de la que nos hemos hecho eco en nuestra sección de BREVES, ha provocado el nombramiento de Alfredo Javier Fraile Navas al que esperamos conocer pronto.

CAJA DE AHORROS DE NAVARRA ha nombrado como sucesor de Joaquín Esquiroz, que ha pasado a Responsable de la Obra Social, a Miguel Ayensa. Te esperamos en nuestras reuniones.

También esperamos de Javier Pérez Cuadros de CAJA GRANADA que ha asumido las tareas de Selección, Desarrollo y Formación dentro del Departamento de RR.HH. que dirige José Manuel Moreno.

Y cerramos con una excelente noticia: Raúl Martí Cosme, ex Secretario General de las Federación de Cajas Rurales Valencianas, cuya intervención fue decisiva en las Jornadas que celebramos en Valencia, ha sido nombrado Director de Recursos Humanos de RURAL CAJA, la Caja Rural resultado de la fusión de las de Valencia, Alicante y Credicoop de Castellón. Celebramos su retorno a nuestra área y por tanto la posibilidad de seguir contando con su colaboración en el GREF al que siempre se sintió vinculado. Le acogemos con un fuerte abrazo. ■

Vida Asociativa

GR€F, Encuesta de Calidad. XXX Aniversario. Conclusiones

Por José Pedro Otero Naveira del Banco Pastor

ACCIONES DE MEJORA DEL GR€F:

1.- APORTACIÓN / PARTICIPACIÓN:

- Cada miembro del Gref debe tomar iniciativa y proponer a la Comisión la presentación de sus mejores experiencias formativas.
- Ser activo y solicitar a la Comisión el tratamiento de temas de su interés preferente.
- Más aportación personal: lecturas, información eventos, experiencias, etc.

2.- JORNADAS DE UN DÍA:

- Debido a la dificultad manifiesta por algunos miembros del Gref, para asistir a las mismas, principalmente por razones de desplazamientos, y de aprovechamiento (contenidos/tiempo dedicado), cabría pensarse en concentrar sus contenidos en las jornadas de 2 días.
- No debemos descartarlas, pues en jornadas de un día puede tratarse algún tema de interés "general", de "importancia" y de cierta "urgencia" y que, por ello, sea conveniente no esperar a llevarlo a las Jornadas de estudio de dos días.

3.- JORNADAS DE ESTUDIO:

- Deben mantenerse en la duración actual de 2 días.
- Su contenido debe responder a la demanda oportuna de los miembros del Gref.
- Con mayor implicación de todos, la Comisión podrá elaborar el mejor programa posible que dé respuesta a la mayoría.

- Un procedimiento útil para seleccionar los temas y el formato de presentación podría ser que, con anticipación, la Comisión recabe, mediante un cuestionario de propuestas o abierto, la opinión de todos.
- El formato de ponencias de expertos y presentaciones Entidad Gref-Consultor, pueden seguir funcionando.
- Parece que el modelo de San Sebastián es satisfactorio.
- La rotación de la sede de las Jornadas así como su patrocinio por una o varias entidades, creo que es la idónea.

4.- JORNADAS DE "MI FORMACIÓN":

- En estas jornadas se tratarán temas de interés para reforzar nuestras competencias profesionales, innovadores y obviamente, de interés para la mayoría.
- El procedimiento de selección de los temas será el mismo que el descrito para las jornadas de dos días.

5.- PAGINA WEB DEL GR€F:

- Su mejora está condicionada a los recursos disponibles.
- Su presentación puede emigrar a las que tienen los periódicos.
- Las noticias o novedades deben destacarse.
- Todos podemos aportar contenidos.
- Debe recoger información de nuestras actividades, ponencias, recensioni, noticias, etc. etc.
- Los estatutos, las actas, las órde-

nes del día de nuestras reuniones, las propuestas también tienen cabida aquí.

- Los foros y los chats debieran abrirse con vistas a la participación activa. Puede ser un medio adecuado.
- Es previsible que cada vez tenga más visitas y sea un medio al que se recurra para comunicarnos y buscar temas de interés.
- La posibilidad de ubicar contenidos es enorme, de Formación, de RR.HH. y otros que se considere de interés en el futuro.
- Debemos permanecer atentos y sensibles a mejorar este medio.

6.- BOLETIN DEL GR€F:

- Aunque de contenidos redundantes con la web, es útil el papel.
- Nos sirve como venta del Gref en nuestras entidades.
- Los contenidos deben ser muy cuidados.
- A medida que nuestra información es más abundante, parece necesario implicar a algunos miembros como comisión de "redacción" que seleccionen los contenidos y los lleve al boletín y a la web.
- El ejercicio de la comisión y su experiencia de relación con los asociados debe dar pistas para ir mejorando los medios mencionados, boletín y web.

7.- LOS ESTATUTOS DEL GR€F:

- No son bien conocidos por todos.
- Deben publicarse en la web.

● Debemos permanecer abiertos a efectuar modificaciones en los mismos.

8.- PREFERENCIA EN EL TRATAMIENTO DE LOS TEMAS.

El orden de preferencia en el tratamiento de los temas es el siguientes: 1º experiencias de entidades del Gref, 2º Experiencias compartidas, entidades - consultores, 3º ponencias de expertos, 4º ponencias de directivos y 5º autoridades académicas.

9.- OTRAS OPINIONES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL GREF:

● Una mayor participación activa de todos. Debemos comprometernos, de alguna manera, a que todas las entidades participen de una manera u otra en alguno de los "canales", jornadas, web, boletín, con sus presentaciones, ponencias, reseñas, noticias, propuestas, trabajos en grupo, experiencias etc. etc.

● Debemos reflexionar sobre la brecha generacional y la continuidad del Gref. En mi opinión no es causa de riesgo, es una oportunidad de modo que debemos profundizar en su análisis y actuar en consecuencia.

● Que todos sugieran a la Comisión los temas de interés especial así como el mejor modo de tratarlos. (más implicación y participación).

● Identificar áreas de interés común entre diferentes miembros para realizar trabajos compartidos.

● Diseñar algún programa formativo de continuidad para los miembros del Gref.

● Necesitamos un impulso, una regeneración de nuestros objetivos... debemos huir de la autocomplacencia originada porque todo va bien...

10.- LAS CLAVES DEL ÉXITO Y DE FUTURO PARA EL GREF:

A mi entender las claves del éxito y de futuro para el Gref son:

1. La confianza.

2. La ayuda desinteresada y cordial.

3. La búsqueda de soluciones sabiendo que alguien nos ayuda a encontrarlas.

4. La aportación de sugerencias y soluciones.

5. La libertad para proponer temas a tratar. Buenos contenidos.

6. Disposición a presentar los planteamientos y las soluciones adoptadas en nuestras entidades.

7. La web ayudará a dar un nuevo impulso: Información, intercambio, referencias, soluciones.

8. Todos debemos aportar contenidos a la web... cualquier contenido que estimemos útil (no debemos inhibirnos pensando que nuestra idea no es válida... ¡aportémosla!). Es mejor aportar 100 ideas malas o mediocres que no aportar ninguna.

9. El Boletín, es un medio visual, tangible de información de "lo nuestro"... es un elemento importante de nuestro marketing interno.

10. La participación activa, crítica, "mejora constante".



ACUERDO DE LA COMISION GESTORA

Reunidos la mayor parte de los integrantes de la Comisión Gestora, y después de analizar los resultado de la encuesta de Calidad del GREF, llegamos a la conclusión de que la página web y la Revista son factores decisivos para la buena marcha del GREF. Esto supone una financiación, por lo que después de un amplio intercambio de opiniones convinimos en elevar la cuota de mantenimiento 450 € anuales. Se comunicó a los asociados por e-mail el 26 de Enero de este año 2004, y no habiendo recibido respuesta de disconformidad, os informamos que procederemos en breve al envío de la correspondiente factura. ■

ENCUESTA DE RATIOS DE FORMACIÓN

“En este ejercicio 2004, adelantamos la realización de la Encuesta de Ratios de Formación con el objetivo de poder disponer lo más rápidamente posible de los datos del Sector y poder gestionar cada entidad dicha información.

En las pasadas Jornadas de Estudio de San Sebastian, nos comprometimos todos a replantearnos la información, qué innovaciones íbamos a introducir, que información falta y demandamos, y qué datos han podido dejar de ser relevantes; ese reto en el que todos nos comprometimos a colaborar ha llegado...

Por favor, cualquier sugerencia, observación, idea hacednosla llegar a Paco Segrelles, a la parte privada de nuestra página web o directamente a mi dirección: manuel.haro@barclays.co.uk, o bien al telefono 91 336 18 38 o al fax: 91 336 13 08.

Dejamos abiertas las sugerencias hasta el 24 de febrero. El día 3 de marzo se presenta la Encuesta en la Jornada para que a lo largo de marzo la cumplimentemos, y para Semana Santa, la tengamos consolidada y a disposición de todos.

Gracias como siempre a TODOS, es un trabajo de TODOS y para TODOS”

Manuel Haro ■



Vida Asociativa

FORCEM 2004: Formación Profesional Continua

Por Juan Luis Franco Mercado

- Regulación

Real Decreto 1046/2003 de 1-8-2003. BOE del 12-9-2003-10-30.

- Tipos de acciones formativas

a) Acciones de formación continua: las que están relacionadas específicamente con el objeto o actividad de la empresa y las de carácter general que proporcionan conocimientos transferibles entre empresas y que la empresa organiza para sus trabajadores.

b) Permisos individuales de formación: concedido a los trabajadores para recibir formación con titulación oficial en horario laboral

- Empresas beneficiarias

Cualquier empresa radicada en territorio nacional que desarrolle formación para sus empleados y cotice por la contingencia de formación profesional. Las bonificaciones no podrán superar el crédito de formación de que dispondrán las empresas en los términos que se regule.

- Trabajadores beneficiarios

a) Los trabajadores asalariados que satisfagan cuota de formación profesional, excluidos el personal de las Administraciones Públicas.

b) Los no ocupados en situación de trabajador a tiempo parcial en periodo de no ocupación. Los fijos discontinuos, etc.

- Colectivos prioritarios

1) Tienen la consideración de colectivos prioritarios por el Fdo. S. E.:

-Los trabajadores de Pymes

-Las mujeres,

-Los discapacitados,

-Los mayores de 45 años

-Trabajadores no cualificados

2) Medidas para garantizar el ac-

ceso de estos colectivos a la formación: se promoverán medidas de apoyo respecto a los trabajadores de las pymes.

Las grandes empresas planificarán la formación teniendo en cuenta la distribución en su plantilla de colectivos prioritarios (mujeres, mayores de 45 años, no cualificados, etc) y su distribución por zonas de actuación del FSE (Objetivo, 1, 3 y Cantabria) garantizando que los mismos reciben los porcentajes mínimos que anualmente establecerá el INEM.

- Mujeres trabajadoras

Los costes salariales de este colectivo, correspondientes a las horas de formación recibidas durante la jornada laboral serán considerados como costes bonificables

Para el resto de colectivos dichos costes serán considerados a los únicos efectos de determinar el cumplimiento de la aportación privada exigida en el art. 15, apartado 2. (40% del coste total de formación).

- Alfabetización in-formática

Estas acciones deberán tener una duración entre 5 y 10 horas, pudiéndose impartir de forma separada o integrada como módulo en una determinada acción formativa, siendo costes bonificables los costes salariales de los trabajadores que asistan durante su jornada laboral.

- Financiación de las acciones

Las acciones se financian con cargo al presupuesto del INEM que se nutre de las cuotas de formación profesional y del Fondo Social europeo.

Anualmente el INEM identificará la cuantía procedente del FSE desglosada por zonas de actuación y colectivos prioritarios.

Las empresas participarán en la financiación de los costes de las acciones formativas en la cuantía mínima señalada en el art. 15, apartado 2 (40%)

ACCIONES DE FORMACIÓN CONTINUA

- Acción formativa

Conjunto de conocimientos profesionales estructurados en una unidad pedagógica con objetivos, contenidos y duración propios comunes a todos los participantes. Su duración no podrá ser inferior a 10 horas ni superior a 270.

Las acciones de alfabetización informática podrán durar entre 5 y 10 horas.

- Modalidades de impartición

a) Presenciales: Máximo 25 alumnos. Máximo 8 horas diarias.

b) Distancia: un tutor por cada 80 alumnos. Necesita tutor.

c) Mixtas, se respetan los citados límites, según la modalidad formativa. Se necesita tutor.

- Certificación de la formación

A cada participante se entregará un certificado acreditativo de la acción realizada en la que se hagan constar:

Denominación de la acción formativa

-contenidos,

-los días y las horas en que ha tenido lugar,

-horas presenciales y a distancia.

Hay que conservar el duplicado con el recibí.

Plazo de entrega: dos meses después de haber acabado la acción

● **Crédito de formación continua**
 Es la cantidad de que dispone la empresa para financiar, con cargo a bonificaciones en las cuotas de la seguridad social, las acciones de formación.

● **Porcentaje de bonificación**
 Es el porcentaje establecido en la Ley de Presupuestos del Estado, en función del tamaño de las empresas, utilizado, para calcular el crédito de formación continua de las empresas.

● **Bonificación media por trabajador**
 Es la cantidad establecida en al Ley de Presupuestos del Estado necesaria para calcular el crédito de formación que se asigna a las empresas de nueva creación y a la apertura de nuevos centros de trabajo.

● **Costes de formación**
 Son todos los gastos sufragados por la empresa para la formación de sus trabajadores.

● **Coste bonificable**
 Es la parte de los costes de formación que las empresas podrán financiar con cargo a su crédito de formación, a través de las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social.

● **Cofinanciación privada**
 Es la diferencia entre los costes de formación y el coste bonificable.

● **Determinación del crédito de formación continua**
 Las empresas dispondrán de un crédito anual para formación continua que resultará de aplicar a la cuantía ingresada por la empresa en concepto de formación profesional durante al año anterior, el porcentaje de bonificación que se establezca en la Ley anual de Presupuestos en función del tamaño de las empresas.

● **Módulos económicos máximos**
 La empresa podrá utilizar su crédito de formación continua para formar al número

de trabajadores de su plantilla que considere oportuno, respetando los módulos económicos máximos que se establecen a continuación

● **Módulos máximos**
 Los módulos económicos máximos (coste por participante y hora de formación) aplicables a efectos de bonificación en las cuotas a la Seguridad Social serán los que a continuación se establecen:

MODALIDAD DE NIVEL DE FORMACIÓN

● **Nivel básico:** recoge materias transversales o genéricas que capacita para desarrollar competencias y cualificaciones básicas.

● **Nivel medio:** La formación debe incorporar un cierto grado de especialización y capacita para desarrollar competencias y cualificaciones en puestos de trabajo que conlleven cierto grado de responsabilidad de programación y coordinación.

● **Nivel superior:** Se imparte formación en materias que capaciten para desarrollar competencias y cualificaciones en puestos de trabajo que conlleven responsabilidades de concepción, dirección y/o de gestión.

● **Costes de formación**
 Los costes de formación se determinarán para cada grupo, prorrateando al-gún gasto si correspondiera a varios grupos en función del número de horas lectivas obtenidas al multiplicar el número de horas de duración de la acción por el número de participantes.

GESTIÓN PROPIA

● **Costes Directos**
 Retribución del profesorado, interno y externo.

MODALIDAD DE IMPARTICIÓN	NIVEL DE FORMACIÓN		
	BÁSICO	MEDIO	SUPERIOR
PRESENCIAL	X EUROS	X EUROS	X EUROS
A DISTANCIA	X EUROS (con un incremento del... % si es con teleformación)		
MIXTA	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas de formación presencial y a distancia que tenga la acción formativa		

Gastos de amortización de equipos didácticos y alquileres.

Gastos de medios didácticos y adquisición de los mismos, así como de bienes consumibles.

Alquiler de aulas.

Seguros de accidentes de los participantes y

Gastos de transporte, manutención y alojamiento de los participantes.

● **Costes Asociados**

Costes del personal de apoyo, tanto interno como externo.

Costes de luz, agua, calefacción, mensajería correo, limpieza, vigilancia y otros costes asociados a la actividad formativa.

La suma de estos costes asociados no podrá superar el siguiente porcentaje:.....

● **Costes de Personal**

Se incluyen los costes salariales de los trabajadores que reciben formación en horario de trabajo.

● **Coste Bonificable**

Son costes bonificables los costes directos y los asociados respecto de los cuales las empresas podrán aplicarse bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social.

Los costes de personal serán bonificables cuando en el marco de la actividad cofinanciada por el Fondo Social Europeo, tales costes correspondan a mujeres participantes y a trabajadores



participantes en módulos formativos de "alfabetización informática".

Los demás costes de personal no serán costes bonificables pero se tendrán en cuenta a la hora de determinar la consiguiente cofinanciación privada.

El importe del coste bonificable no podrá superar, en ningún caso, el coste máximo bonificable que, para grupo de formación, resulta de la siguiente fórmula.

Coste máx. bonif. = módulo económico x nº horas duración x nº paritic

● **Aportación Privada**

Es la diferencia entre el coste total de la formación (incluidos los distintos tipos de coste relacionados anteriormente) y el coste bonificable. Esta aportación servirá para calcular el porcentaje mínimo de cofinanciación que sobre el coste total de formaciones exige, 40% para empresas de más de 250 trabajadores.

Se hará una comprobación al final del ejercicio de que se ha cumplido con este porcentaje.

● **Aspectos formales**

Para poder bonificarse las empresas han de :

Comunicar el inicio de las acciones.
 Haber realizado la formación

Comunicar la finalización del Grupo.

Se hará en el boletín de cotización correspondiente al mes en que finaliza el grupo y como fecha tope a cuando se presenta el correspondiente a diciembre.

● **Información a la RLT**

Hay que informar a la RLT de el plan de acciones que se van a impartir antes del comienzo del plan, como hasta ahora, con detalle de número de cursos, personas, objetivos, calendario, lugar previsto, etc.

En 15 días han de responder; si hay discrepancias, se levanta acta de la

reunión que hay que celebrar y en envía a la Comisión Paritaria, quien levantara acta y enviara a la Fundación Estatal. Transcurridos los 15 días sin contestar, se entenderá cumplimentado dicho requisito.

● **Comunicación de inicio de la formación**

El inicio de cada acción formativa hay que comunicarla telemáticamente en la hoja "Comunicación de inicio" con una antelación de 15 días con los siguientes datos:

Fecha, horario, lugar, denominación, contenidos, modalidad, relación de trabajadores asistentes. En la relación se permite un 20% más de los que finalmente asistan sin necesidad de comunicarlo.

Cualquier otra modificación, fecha, cancelación, deberá comunicarse con una antelación mínima de 7 días. La no comunicación dará lugar a "grupo no realizado".

● **Certificación de finalización de la formación**

Al finalizar cada grupo hay que comunicarlo telemáticamente mediante el modelo "Certificación de finalización de la formación", los siguientes datos:

- Denominación de la acción,
- modalidad,
- lugar y
- fecha de realización del grupo,
- número de horas impartidas,
- relación de alumnos que han finalizado existiendo porcentaje de realización tanto en presencia como en distancia.

Coste total del grupo y bonificaciones aplicables con indicación del mes al que corresponde el boletín en que se aplican dichas bonificaciones.

Número de trabajadores formados pertenecientes a los colectivos priori-

tarios. **MUJERES, MAYORES DE 45 AÑOS, NO CUALIFICADOS**

Plazo de presentación: antes de que finalice el plazo de presentación del boletín de cotización a la Seg. Social en que se aplican las bonificaciones y en todo caso antes de que acabe el plazo de presentación el correspondiente al mes de diciembre del ejercicio económico.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN

● **Cuestionario de evaluación de calidad**

Se cumplimentará por parte de los asistentes un cuestionario al finalizar las acciones formativas con el siguiente contenido, que las empresas guardarán a disposición e la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo:

Valoración general de la acción formativa

Contenidos: Adecuación a las expectativas y necesidades de formación, así como utilidad de contenidos y aplicabilidad al puesto de trabajo.

Profesorado: Nivel de preparación, especialización y comunicación.

Medios Didácticos: valoración de los medios utilizados y su adecuación a los contenidos.

Medios técnicos: disponibilidad, adecuación y estado de funcionamiento.

Instalaciones: Luminosidad, amplitud, ventilación, condiciones climáticas y accesibilidad.

Organización: composición y homogeneidad del grupo, número de alumnos, horario, y duración.



Vida Asociativa

La formación en el puesto de trabajo. Primeras reflexiones

Por Miguel Martín

Aunque por falta de tiempo el taller no pudo realizarse finalmente, si se pudieron recoger 20 respuestas a la breve encuesta que se pasó al inicio de la primera jornada. A continuación os hago un breve resumen de los aspectos más relevantes que aparecieron, y que podría ser un documento base en el caso de que queramos realizar una segunda intentona en próximas reuniones o jornadas del GREF:

● **LA FORMACIÓN EN EL PUESTO EXISTE....**

El 80 % de las respuestas afirman que sí existe en su entidad la formación en el puesto de trabajo, aunque en la mayoría de los casos se especifica que dirigida exclusivamente a la formación de nuevas incorporaciones o a cambios funcionales y/o de aplicaciones informáticas.

Algún comentario apunta a la dificultad de realizar esta formación dentro del horario laboral.

También hay un comentario que relaciona este concepto con los planes de carrera.

Algunas entidades mencionan las oficinas "piloto" o de "formación" -abiertas al público incluso donde se realiza un aprendizaje muy práctico y "en real".

Por último, a veces se considera esta modalidad como la parte práctica de un curso de formación presencial.

● **... SIN EMBARGO SON MINORÍA LOS QUE LA CONSIDERAN ACTIVIDAD DE FORMACIÓN.**

Sólo el 40% consideró esta modalidad como actividad de formación. Además aquí hay mucho que hablar porque la encuesta no reflejaba como se cuantifica..

● **... NO SIEMPRE HAY TUTORES PERO, SI LOS HAY, PUEDEN SER MUY VARIADOS...**

Empate técnico ante la pregunta de si existe la figura del tutor, coach o similar. 50% en cada caso. Sin embargo, como tutores se mencionan muchos tipos, desde compañeros de trabajo, especialistas, interventores o jefes -sobre todo el director de la oficina-, pasando por figuras más formales como tutor comercial o un responsable de formación. La figura del tutor no está normalmente reglada ni es permanente, aparece o no según los proyectos o incluso el colectivo (dedicada sólo a becarios, por ejemplo)

● **... TAMPOCO SE UTILIZAN MUCHOS CUESTIONARIOS...**

Menos del 40 % de las respuestas dicen aplicar esquemas o modelos establecidos de seguimiento de esta modalidad de formación y cuando existen son muy específicos. En algunos casos existen, sin embargo, hojas de actividad cumplimentadas por los interesados.

Cuestionarios de evaluación son utilizados por el 50% de los que

respondieron la encuesta. A veces, sobre todo en el caso de nuevos empleados o becarios, se trata de un informe global que recoge todos los aspectos de la actividad profesional con un apartado específico a la formación.

● **... Y EN POCOS CASOS SE FIRMA.**

Sólo en un 25% de los casos se formaliza esta modalidad de formación mediante la firma de los participantes. A veces se trata de un documento firmado por alumno y tutor. En algunos casos se hace referencia a si está encuadrado en un programa del Forcen o no.

Por los comentarios generales al final de la encuesta parece éste un tema poco desarrollado y/o estructurado, pero que, sin embargo, ocupa un lugar destacado en el proceso de aprendizaje. Desde mi punto de vista, la formación en aula ofrece sobre todo confianza al alumno para enfrentarse con éxito al proceso de aprendizaje real que es el que tiene lugar en el puesto de trabajo. Por otra parte, la tendencia actual de alcanzar cada vez mayores niveles de productividad conlleva un mayor ritmo de cambio y una reducción del factor tiempo. Todo ello afecta directamente a nuestra labor como formadores y obliga a replantearnos el papel que jugamos en la organización. La reflexión sobre como racionalizar el aprendizaje que tiene lugar en nuestro propio puesto de trabajo nos ha de ayudar a resolver este nuevo (¿nuevo?) reto. ■



Publicaciones

Revistas



CAPITAL HUMANO

Octubre 2003

Máxima orientación a resultados a través del entrenamiento continuo, por Bernardo Chulilla Director Asociado de Development Systems
 Cómo llegar a la flexibilidad a través de la efectividad, por Alejandro Serralde, Presidente de W.J.Reddin Hispania.

Noviembre 2003

Grupo Santander: Una experiencia en formación para la Banca de cliente. Artículo colgado en la nuestra web desde su publicación.

Coaching y liderazgo: Un enfoque para incidir fuertemente en los resultados (I)

Lecciones de la implantación de equipos de mejora continua, por Jose m^a Rodríguez Porras.

Suplemento: Selección de Personal

Diciembre 2003

Del e-learning a la gestión del conocimiento en el Grupo Banco Sabadell. Colgado en nuestra página web desde su publicación.

La formación como principal inversión para la retención de los recursos humanos: La experiencia de Banc Internacional/Banca Mora.

Coaching y liderazgo: Un enfoque para incidir fuertemente en los resultados (II)

Enero 2004

Felicitemos a José A. Carazo y con él a todo su equipo por el cambio de imagen de la Revista: mas moderna, ágil, estimula su lectura que es en definitiva de lo que se trata. Enhorabuena.

Coaching y comportamientos, por Krista Walochik

Innovación en Capital Humano: Nuevas tendencias en la evaluación de las personas, por David Aguado y Beatriz Lucía.



INFO-LINE (EPISE)

Evaluación del e-learning.

Cómo utilizar grupos muestras.

Creación de equipos de trabajo en un entorno virtual.

Toma de decisiones en grupo.

Formación para call centres.

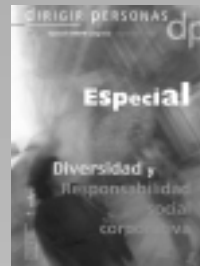


APRENDE rh

N° 4

Entrevista a Alberto Martínez de Eguilaz Calvo, Director de RR.HH. de la CECA

Origen y público al que se dirige el coaching, por Eduardo Guardino.



DIRIGIR PERSONAS (AEDIPE)

Número 27

Memoria social: Por favor, dígame cómo gana su dinero y si hace algo con lo que gana, por Enrique Arce.
 La responsabilidad social corporativa interna, la nueva frontera de los recursos humanos, por Manuel Carneiro

Número 28

Caixa Galicia: La tecnología al servicio de la estrategia, por Miguel Bertojo.

Gestión por competencias: Un Plan de Formación basado en competencias vinculadas a la visión, misión y valores de la empresa, por Anselmo Divi Tormo.

Gén4esis y Desarrollo de un proyecto e-learning entre empresa y universidad, por Antonio Peñalver y José Luis de Cea-Naharro



TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

Septiembre 2003

Quiero un coaching, por Lisa Larson
 Cómo podemos intensificar al máximo los procesos de formación de nuestra organización, por Kathleen Goolsby.

Noviembre 2003

Coaching para el desarrollo de compe-

tencias, por Hugh Mc. Credi

Acuerdos y contratos para los cambios de comportamiento en los planes de desarrollo personal para la mejora de competencias, por Mario Salvador, Director de ALECÉS, Instituto de Desarrollo Humano

Cómo gestionar bien el cambio, por Patricia A.McLagan

Enero 2003

Once principios de sentido común en la Formación por David C. Forman.

Consultoría del rendimiento: una hoja de ruta, por Dennis L. Gay y Thomas J. LaBonte.

Confesiones de un formador, por José Sánchez-Alarcos, director del Master de RR.HH. de la EOI.

Cómo superar la resistencia de los directivos hacia el e-learning, por Stephen Swoyer.

Revistas



SOLUCIONES FORMATIVAS. (EPISE)

Octubre 2003

El papel decisivo de la organización para el éxito de la formación: el marketing interno de la formación.

Noviembre 2003

Aplicación del storytelling. Una ayuda para los directivos y su organización

Diciembre 2003

¿Podemos hacer algo frente a la invasión de correos electrónicos? 10 recomendaciones para tratar con los participantes difíciles.

Enero 2004

¿Para qué evaluamos la satisfacción ante la formación?

Febrero 2004

¿Cómo evaluar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo?



DIRECCIÓN Y PROGRESO (A.P.D.)

Nº 189

Gestión Rentable de Personas.

Nº 190

Investigación, Desarrollo, Innovación.

Nº 191

Políticas Sociales en la Empresa.



NUEVA EMPRESA.

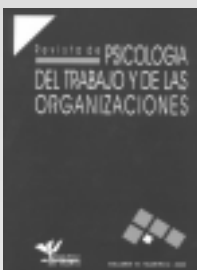
Diciembre 2003

Dirigir: Entrevista a la Consejera Delegada de MICROSOFT, Rosa Maria García

Cuadernos de Management: De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábitos por Miguel Ángel Alcalá García-Rivera

Enero 2004 (25 Aniversario)

¿Sabe qué motiva a sus colaboradores? Por Alicia Jiménez y José Luis Bueno



REVISTA PSICOLOGICA DEL TRABAJO

Volumen 19, nº 2, 2003

El largo camin hacia la Gestión del Conocimiento, por M^a Dolores Muñoz, David Aguado y Beatriz Lucía.



GEIS NEWS

Nº 53

Organización, tranquilidad y management.

Nº 54.

La asignación de objetivos.

Nº 55.

El liderazgo empresarial (I).

Nº 56.

El liderazgo empresarial (II).



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Septiembre 2003

Gestionar el compromiso, por Donald N. Sull.

El "mentoring" como transmisor del conocimiento tácito, por Marcelo Pascual y Arjan Sundardas.

Personalice sus programas de desarrollo directivo por Natalie Shope Griffin.

Octubre 2003

Narraciones que conmueven a las personas. Una conversación con Robert McKee, "coacha" de guionistas.

Noviembre 2003

Por qué prosperan las jerarquías, por Harold J. Leavitt.

¿Tiene usted una buena relación con el núcleo de su empresa? Por Art Kleiner.

Diciembre 2003

¿Qué es un Director global?, por Christopher A. Barlett y Sumantra Ghosal.

Desconecte el estrés, por Bruce Cryer y otros.

Cómo quedarse atrapado en la profesión equivocada, por Herminia Ibarra



BANCA Y FINANZAS

Julio / Agosto 2003

El director de la Oficina bancaria y su selección

La responsabilidad social del sector bancario.

Septiembre 2003

Como vender más.

Octubre 2003

La función de control en la empresa.

Noviembre 2003

El reto de gestionar los riesgos.

Libros



COACHING DIRECTIVO: DESARROLLANDO EL LIDERAZGO Fundamentos y práctica del coaching

Por Mariano Villalonga (coordinador), figurando entre los autores el compañero del BANESTO Miguel A. Alonso Montemayor
 Editorial Ariel. Colección "empresa management", 256 páginas

Convencido de que el coaching es un complemento de la formación en el puesto, tan necesaria siempre y tan poco estudiada, he leído este libro, estimulado también por la colaboración de nuestro compañero Miguel A. Alonso de la que esperaba conocer cómo se había implantado el coaching en Banesto.

El libro parte de un capítulo que dedica a las raíces históricas que le lleva a Sócrates, Platón y Aristóteles, y sigue con un aportación de José Manuel Casado que con el título Coaching en directo, se refiere solamente al aplicado al liderazgo. Le sigue el escrito por Mariano Villalonga Elorza sobre "Cualidades de un buen coach" que yo destacaría de forma especial junto al del Profesor del IESE, Pablo Cardona, titulado "El coaching en el desarrollo de las competencias profesionales". Completan el libro las aportaciones de Pilar Gómez-Acebo (La humanización de la empresa como aportación de la mujer al coaching), Koldo Lasala (Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores, María García Ruiz (El directivo-coach: el modelo Ernst & Young), Marta Williams (Consideraciones éticas del coaching) y cierra el libro Miguel A. Alonso.

Miguel A. comienza haciendo una breve historia reciente del Banco, deteniéndose especialmente en el "28 de diciembre", fecha en que el Banesto era intervenido por el Banco de España; analiza sus debilidades y fortalezas en el año 1994, deteniéndose en la situación de los Recursos Humanos tras la intervención, que les llevó a darse cuenta de la necesidad de iniciar un proceso de coaching en la empresa.. Llega con esto al año 2.000, donde la nueva dirección de Recursos Humanos del Banco se decide por aplicar esta técnica, pero sin imposiciones.

Dice: " En cualquier caso, éste no es el espíritu del coaching. Este espíritu se soporta en obtener lo mejor de cada persona, pero nunca imponiéndolo. El secreto pasa por conseguir que cada persona se implique decididamente en la mejora de sus habilidades y conocimientos, en la búsqueda de nuevos caminos para conseguir sus objetivos, descubriendo de esta manera las ventajas que le supone un mayor crecimiento profesional, asumiendo sus propias aptitudes, y solo de ésta manera será posible tener éxito". A continuación describe el modelo de competencias del Banco, los instrumentos de apoyo entre los que cabe destacar El Manual del entrenador y El dossier de Ayuda en el que se puede leer como leit motiv "Conseguir que crezcan los colaboradores por encima del crecimiento de las dificultades". A través de este dossier se pretendía difundir, no solo las principales ideas sobre el coaching en Banesto, sino también, cómo enfocarlo y a quién, en esta fase inicial de su implantación, y todo en un formato sencillo y con grandes mensajes.

Nos cuenta las primeras iniciativas en la difusión del coaching a través de un Curso para directores de sucursal que describe con detalle, deteniéndose en lo que él llama "La herramienta 42" que facilita la confección del Plan de Desarrollo Individual que también explica con minuciosidad. Y cierra su aportación con el apartado dedicado a "El futuro del coaching en Banesto". *Paco Segrelles*



SOBREVIVA A LOS ERRORES DEL JEFE SIN PERDER EL EMPLEO

Por Ira Chaleff
 Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

El libro de Ira Chaleff nos hace reflexionar, descubrir el rol del subordinado/colaborador, desde su propia perspectiva. No nos descubre, tal vez, nada sorprendente, absolutamente desconocido para nosotros, pero creo que nos aporta una visión de las circunstancias, de la influencia que el subordinado/colaborador puede tener en el líder y en el logro de los objetivos comunes.

¿Somos tan importantes en las decisiones de nuestros líderes? Parece que sí, o que, al menos, podemos influir para que las cosas vayan bien para el líder, para nosotros, y lo que es fundamental, para la empresa común.

Libros

Todos tenemos líderes, todos somos subordinados/colaboradores. El libro de Ira Chaleff nos descubre, con sistema, nuestro papel. De lectura fácil, nos va descubriendo todas las claves de la correcta actitud con el líder en busca del logro del "propósito común"; aporta soluciones a casos o situaciones concretas, de modo que puede considerarse también un libro de consulta.

El coraje, como "el valor", "la valentía", "la impetuosa decisión y esfuerzo de ánimo", son las cualidades que se nos propone a los subordinados - colaboradores para decidir acertadamente y actuar eficazmente. También se describen las circunstancias y actitudes de los líderes con las que hay que convivir y actuar en consecuencia.

La dinámica de la relación líder - colaborador, el propósito común, la lealtad, el coraje y la valía del colaborador son tratados en el capítulo 1. Las responsabilidades del colaborador, el autodiagnóstico, los estilos personales, el crecimiento personal, la auto-gestión, el coraje, la pasión y la iniciativa... son aspectos tratados en el capítulo 2. El coraje para servir, la defensa y protección necesaria del líder, las relaciones con otros líderes, la gestión de los conflictos y las crisis... son temas tratados en el capítulo 3. El coraje para desafiar los comportamientos inadecuados del líder, la precisa información de retorno, la superación del pensamiento de grupo, la actuación correcta del colaborador... son tratados en el capítulo 4. El coraje para participar en la transformación personal del líder, cuándo es necesaria, cómo debe actuar el colaborador, situaciones y acciones, son tratados en el capítulo 5. El coraje para emprender acciones éticas. Identificación de decisiones no éticas del líder, cómo afrontarlas, cómo influir para corregirlas; la posición del colaborador y las acciones adecuadas a seguir, el conflicto ético personal. Temas tratados en el capítulo 6. El coraje para escuchar a los colaboradores. La información de retorno; la cultura de comunicación, no de quejas; canales de comunicación y su gestión; el crecimiento como líder y como colaborador... Temas tratados en el capítulo 7.

Pedro Otero, Jefe de Formación de Banco Pastor



EL RELOJ DE ARENA: La mística de los Recursos Humanos

Por Juan José Almagro
 Editorial Pearson-Prentice Hall

Juan José Almagro es Presidente de la Unidad de Recursos Humanos y Director de Comunicación de MAPFRE, lo cual significa que su capacidad de actuación directa se extiende a 37 países, en 4 continentes (donde está instalada MAPFRE).

En todas sus intervenciones en público suele anticipar que nació en la monumental y renacentista Úbeda y que es del Betis, lo cual, más que el interés por un equipo, es una filosofía. Comenzó a trabajar en MAPFRE en 1972, nada más terminar sus estudios de Derecho. Durante estos treinta años largos ha ocupado puestos de responsabilidad directiva en la línea y en áreas especializadas de los servicios centrales. Hace siete años pasó a ocupar la máxima responsabilidad dentro de Recursos Humanos.

El Reloj de Arena es un libro donde el autor refleja sus reflexiones, sus pensamientos, su forma de entender la empresa y la relación que ésta ha de tener con las personas que la integran y con las personas con las que se relaciona. Utiliza el reloj de arena como metáfora para explicar que la empresa es como un gran reloj de arena donde uno de sus vasos lo componen los accionistas, el Consejo, la Alta Dirección, y el otro está formado por empleados y colaboradores; el cuello que los une representaría a jefes, supervisores, directivos, en definitiva a todos aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas. Es este grupo el corazón de la empresa ya que es través de ellos, como en un reloj de arena, como llegan a los empleados las directrices de la Alta Dirección y gracias a ellos, como un flujo bidireccional, las aspiraciones y demandas de los empleados alcanzan su destino y pueden ser conocidas por la Alta Dirección.

Almagro nos habla de estrategia, vinculando ésta a la globalización, a las nuevas tecnologías y también a la ética y a la opinión pública. Hace especial hincapié en la cultura y los valores de las empresas, deteniéndose a comentar los principios institucionales de MAPFRE. Sobre dirección y liderazgo nos aporta un personal decálogo sobre las características que deben poseer quienes dirigen a otras personas, siendo la primea de éstas: mente y visión global, y la décima: trabajar más que los demás.

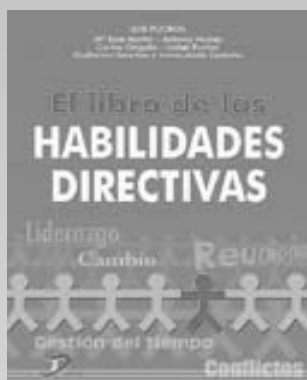
Libros

El eje central del libro es la comunicación, la comunicación ascendente, descendente, a clientes, a proveedores y a la sociedad. A la comunicación dedica un capítulo, afirmando que debe basarse en tres principios o valores fundamentales: Compromiso, Veracidad y Transparencia. La educación, que no es solamente formación, constituye otro de los focos de interés de esta obra, así como la reputación e imagen corporativa. Hace referencia a las publicaciones sobre empresas más admiradas y las consecuencias que esto supone, no solamente de cara a su mercado potencial, sino también de cara a la captación de profesionales de valía que se vinculan a la empresa.

El último aspecto abordado es el de la responsabilidad social, indicando que: las empresas, como obras que también se hacen por el hombre, tienen la responsabilidad de generar riqueza, dar trabajo, obtener resultados y ser eficientes económicamente. Y, además, la empresa debe hacer posible todo esto en un escenario más humano y habitable. Finaliza este ensayo con unas reflexiones que afianzan y refirman los capítulos anteriores.

El Reloj de Arena es un libro amable, fácil de leer, lleno de referencias y de experiencias vitales lo cual le aporta proximidad haciendo cómplice al lector y, sobre todo, es un libro con un profundo significado.

José Luis Dirube Mañueco



EL LIBRO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Por Luis Puchol (director), Antonio Núñez, Carlos Ongallo, María José Martín, Isabel Puchol, Guillermo Sánchez e Inmaculada Castaño
 Editorial Díaz de Santos. Madrid

Nace este libro del propósito de un grupo de docentes universitarios, que también practican la consultoría de empresas, de ofrecer a quienes ejercen, o se preparan a ejercer la gestión, unos conocimientos, unas técnicas y unas actitudes que les ayuden a incrementar su eficacia y su eficiencia como gestores en empresas públicas y privadas.

El empeño de los autores ha consistido en ofrecer a sus destinatarios, unas herramientas de gestión, que superen su papel meramente utilitario, y que incidan igualmente en el dominio de los conocimientos y en el de las actitudes.

Cada habilidad constituye un capítulo independiente que consta de una parte teórica, unas herramientas de gestión, unas reflexiones y unos ejercicios.

El índice abarca los siguientes temas:

COMUNICACIÓN

Herramientas de Comunicación Interpersonal
 Dirección de reuniones
 El arte de entrevistar
 Hablar a un público
 Atención de quejas y reclamaciones
 La Asertividad
 La Negociación

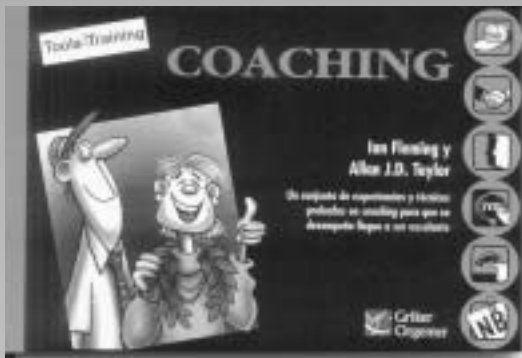
TOMA DE DECISIÓN

La Toma de decisión
 La Creatividad
 El Cambio

GESTIÓN

El Liderazgo
 La Motivación
 La Gestión de Proyectos
 La Gestión del Tiempo
 La Gestión del Estrés
 La Delegación
 La Gestión de Conflictos
 La Gestión del Conocimiento
 La Gestión de la Diversidad
 El Trabajo en Equipo

Libros



COACHING Pocketbook

Por Ian Fleming & Allan J. D. Taylor
 Editorial Griker Orgemer, Madrid 2002

Quinto título de la colección de libros de Gestión 'Pocketbook' de temas para la formación en el ámbito empresarial. Entre sus contenidos se encuentran la definición de lo que es el coaching, el papel del coach, habilidades necesarias para la ayuda, el coaching y el empowerment, oportunidades para impartir coaching, etc. Hay un apartado denominado 'Checklist' en el que se hacen preguntas a las que hay que responder y se ponen ejemplos de situaciones a resolver.

El formato tan manejable de los 'pocketbooks' y la estructura tipo ficha, en la que en cada página empieza y termina un tema, le confiere una utilidad muy apreciable.

Ricardo Esteban



LIDERAR EN TIEMPOS DIFICILES

Por Juan Mateo y Juan Manuel Lillo
 Editorial

Para Juan Mateo y Juan Manuel Lillo, el liderazgo no consiste en recorrer un camino por donde no ha ido nadie antes, sino en recorrerlo porque nadie lo ha visto todavía. Esa y otras definiciones pueden encontrarse en "Liderar en tiempos difíciles", un libro diferente porque no ofrece un compendio de recetas milagrosas para los problemas de las organizaciones de hoy en día, Más bien, da una visión realista, apegada al quehacer directivo, alejado de las tendencias clásicas y que recoge de forma clara y sencilla citas, actividades y experiencia del día a día del mundo empresarial. El libro de estructura en tres grandes partes, la primera de ellas dedicada al concepto del liderazgo; la segunda se centra en el esfuerzo lúdico, determinante para potenciar el espíritu de grupo, integrarse en la empresa y saber aceptar y superar los malos momentos; y una tercera parte, dedicada a los beneficios y rentabilidades del liderazgo. Mercedes García Alvarez



DE LA CAVERANA A LA CONCIENCIA

Encontrando las creencias que limitan nuestras organizaciones

Por David Hutchens
 Editorial Griker Orgemer

La alegoría de la Caverna de Platón, recogida en este libro, sirve para plantear con gran claridad las limitaciones que nos pueden imponer los modelos mentales y la dificultad que entraña sortearlos, así como el tremendo beneficio de haberlo intentado. Esta fábula acerca de unos cavernícolas que nunca habían salido de su cueva y de sus esquemas obtusos, habla del miedo a descubrir cómo romper con los supuestos ocultos que causan conflicto y limitan el progreso.

Las ilustraciones son de Bobby Gombert, excelentes a la hora de reflejar el humor soterrado con el que está escrito el libro, y que también ilustra la fábula anterior.

Al final, hay una guía de discusión en la que asentar las reflexiones a las que nos incita Boogie el cavernícola con su lógica simple. En ella el autor nos explica los siete principios acerca de los modelos mentales, cómo se forman "trepanando por la Escalera de la Inferencia" y cómo el ciclo reflexivo refuerza nuestros modelos mentales. La edición también está patrocinada por Coca-Cola España y prologada por su director de Recursos Humanos. R. E.

Breves

Sentimos informaros del fallecimiento de nuestro compañero Román González, Director de Formación de BANESTO, que tras larga enfermedad falleció el 2 de Enero. Román no tuvo tiempo, por su dolencia, de asistir a nuestras reuniones, pero siguió de cerca nuestras actividades merced a las llamadas que periódicamente le hacíamos. Descanse en paz. Asistimos al funeral donde dimos nuestro más sentido pésame a los compañeros del equipo del Departamento de Formación de BANESTO.

Y como la vida sigue, ahora nos corresponde dar la enhorabuena al Prof. Leandro Cañibano, Catedrático de Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid, conocido por bastantes de nosotros por su condición de Director del Programa de Cooperación Educativa de la Facultad de Económicas de la U.A.M. que ha ingresado en la Real Academia de Doctores. Enhorabuena en nombre de todos los colegas. Esperamos tenerle mas adelante en alguna de nuestras reuniones.

Recuerda que...

...la próxima reunión tendrá lugar el 3 de marzo, con la intervención de Jordi Coll, que nos hablará de la estructura, organización y actividades de Formación en Banc Sabadell, siendo el tema central de la reunión "Cómo vender la Formación en el seno de la empresa". Habrá un panel con cuatro colegas, lección a cargo de ESIC y coloquio en todas las actuaciones.

...en reunión de 13 de enero la Comisión Gestora acordó con el fin de financiar al reestructuración y mejora de la página web, proponer el incremento de la cuota de mantenimiento, lo que se llevó a cabo a través del "Gestor de correo" de la misma página el 26 de Enero de este mismo año 2004. No habiendo recibido objeción alguna, os anunciamos el envío de la factura por 450 € anuales. Os rogamos que hagais el pertinente seguimiento asegurándoos del abono.

...los días 23, 24 y 25 de Marzo se celebrará en Madrid, en el Palacio de Congresos del Campo de las Naciones el 9º Salón de CAPITAL HUMANO que en esta ocasión se muestra asociado a AEDIPE que a su vez celebrará el 39 Congreso. Para información: www.39congresoedipe.com / www.saloncapitalhumano.com

Libros



EL REBAÑO QUE APRENDE

Supervivencia y mejora en una organización abierta al aprendizaje

Por David Hutchens

Editorial Griker Orgemer

Las fábulas han sido desde siempre un método muy pedagógico a la hora de enseñar algo por similitud y aproximación. En este caso, la fábula nos lleva a una reflexión sobre el concepto de aprendizaje como un proceso de cuestionamiento del porqué de las cosas y formas de mejora.

Tras el aprendizaje individual es necesario ponerlo en común para escoger la mejor opción y hacerla extensiva al resto de las personas, lo que se denomina aprendizaje organizacional. ¡Y todo esto a partir del problema de supervivencia de un rebaño de ovejas!

El prólogo está firmado por Guillermo Madamé, director de Recursos Humanos de Coca-Cola España, empresa que patrocina la edición de este libro. En él nos da su visión sobre el mensaje que extrae de esta fábula, a la vez que aporta una breve reseña de cómo Coca-Cola aprende de sus clientes y consumidores.

Al término de la fábula se hace un análisis de las cinco disciplinas de Peter Senge que deben adoptar los individuos en las organizaciones para crear una verdadera cultura de aprendizaje (pensamiento sistémico, maestría personal, modelos mentales, visión compartida, y aprendizaje en equipo).

R. E.