



SUMARIO

- Editorial
- Apertura de las Jornadas por parte de D. Antonio Pérez Lao
- XIII Jornadas GREF. Resúmenes de las ponencias
- Preparando el 35 Aniversario
- Ratios de Formación
- Clausura de las Jornadas
- "Touché"
- La necesidad de implantar/ revisar un modelo comercial o de negocio en una entidad financiera
- Especial Programa de Formación
- De otras fuentes...
- Jornadas de Formación Permanente
- Vida Asociativa Unos se van?... ..Y otros vienen
- Publicaciones

Editorial

El coaching y el responsable de formación

Por Paco Segrelles
Presidente

Diversos indicios nos revelaron el interés por lo temas que seleccionamos para las **XIII JORNADAS DE ESTUDIO** celebradas bajo el patrocinio de CAJAMAR en La Envía, Almería. Tanto la MiFID y su impacto, como la importancia de los Ratios, como el de banca seguros, fueron admirablemente expuestos por **Rosa Rodríguez**, Consejera de la CNMV, por **Antonio Martín Sánchez Cogolludo**, Ex-Director de Formación del Banco Central Hispano, y por **Javier Gordillo**, Gerente del Departamento correspondiente de UNESPA, respectivamente. El cuarto tema, y no por ello menos importante, fue el coaching. Había indudable interés en él. Unos por contrastar lo que ya están haciendo, otros porque están en vísperas de introducirlo, y, finalmente, otros por curiosidad y posible aplicación en un futuro.

Inicialmente pensé, y así lo expuse en la presentación de las Jornadas cuando decía que creía que la tarea de ayudar a nuestros colegas a conocerse a sí mismo y a desarrollarse personal y profesionalmente, era una de las tareas que encajaba perfectamente en el perfil del Responsable de Formación. Y os invitaba a incorporar este objetivo en el Proyecto Profesional, que os proponía.

Pues bien, después de escuchar a los

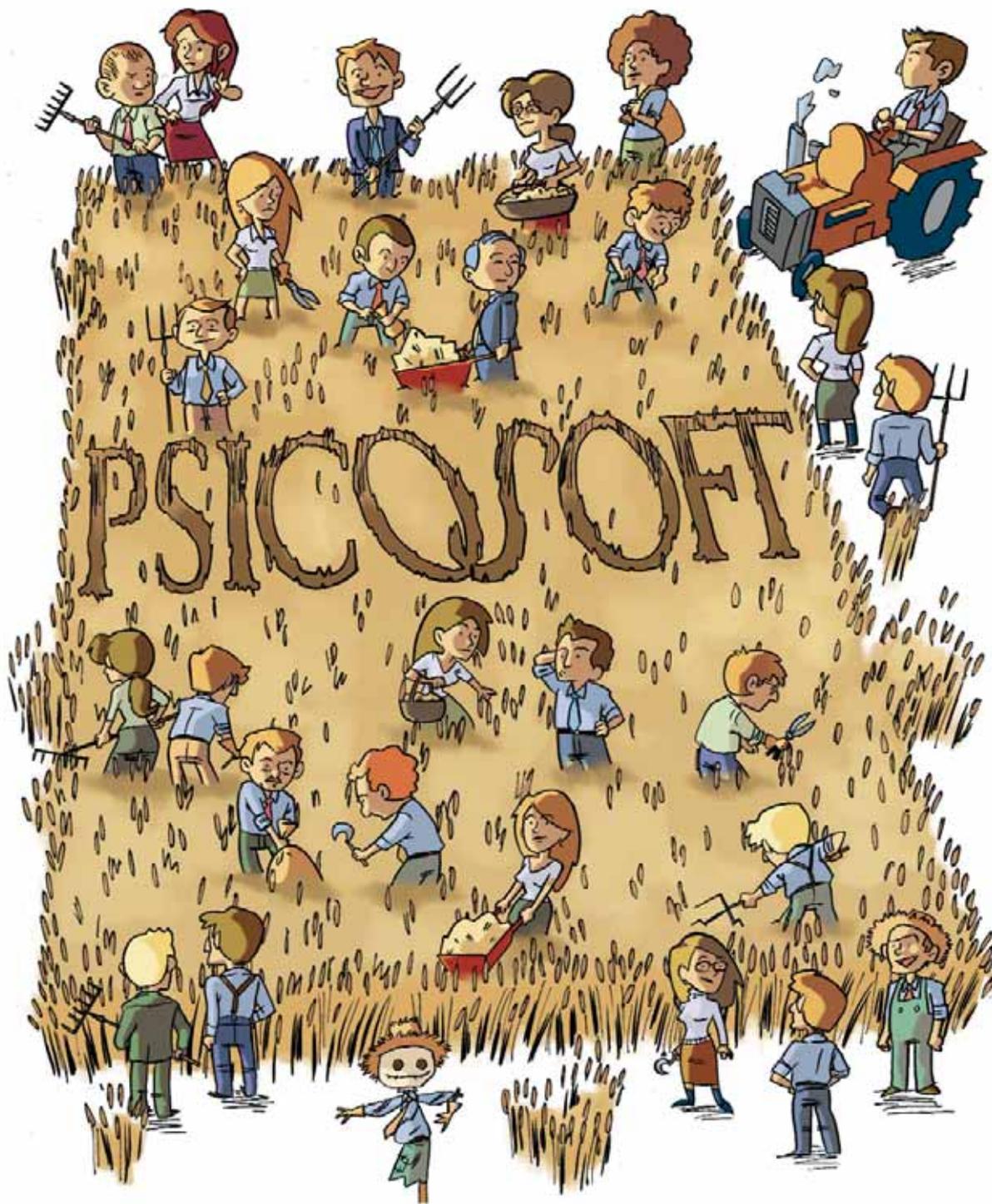


Rosa Rodríguez Consejera de la CNMV, recibiendo símbolo institucional de manos del Presidente.

matización: parece ser que actuar directamente como coach, según los expertos, no es aconsejable por la estrecha relación que puede tener el Responsable de Formación con la evaluación del desempeño del "coachee", lo que distorsionaría su eficacia como coach.

Sin embargo, lo que sí es muy aconsejable, a mi juicio, es que el Responsable de Formación adopte la actitud del coach, que se traduce en intentar adquirir ciertas cualidades, entre las que cabe mencionar las siguientes:

Dos décadas sembrando para un proyecto de futuro



PSICOOSOFT
AÑOS

Jornadas del GREF celebradas en Almería.

D. Antonio Pérez Lao

Presidente de Cajamar



Quiero agradeceros sinceramente vuestra invitación, que me permite encontrarme junto a vosotros en la apertura de estas jornadas, y daros también una sincera bienvenida a Almería. Espero que, además de obtener un resultado práctico de las jornadas, tengáis también ocasión de disfrutar de una feliz estancia, que os permita conocer un poco más a esta tierra clara y luminosa del sureste español.

Este nuevo encuentro del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras, se celebra, una vez más, con el mismo propósito de siempre: el de aumentar el nivel de conocimiento mutuo, compartir y actualizar experiencias y criterios profesionales, en un mundo en el que todo cambia, y a gran velocidad.

En este periodo de transformación acelerada, los técnicos y especialistas en Formación, como otros responsables de las diferentes áreas operativas de nuestras Entidades, tenéis que dar respuesta oportuna y puntual a las nuevas exigencias que se presentan y más aún a las que se avecinan. Y siempre, partiendo de la premisa de que cuidar la formación de los empleados es cuidar el negocio.

Antes, los cambios afectaban a zonas concretas, pero en la actualidad los cambios y las novedades que se

producen se extienden rápidamente a todas partes... y a tenor de esto, recuerdo una anécdota que leí hace unos años, en el libro "Un mundo desbocado" de Anthony Giddens y que tal vez algunos conozcáis, de una estudiante inglesa interesada en el conocimiento de la vida rural en poblaciones primitivas.

Inició su andadura por el África Central y en su primera visita a una zona remota donde iba a efectuar su trabajo de campo, una familia la invitó a cenar y pasar la velada. Ella esperaba aprovechar la ocasión para averiguar algo más sobre los entretenimientos tradicionales de esta comunidad aislada, y cual fue su sorpresa cuando se encontró que le ofrecieron ver un vídeo de INSTINTO BÁSICO, y eso cuando la película no había llegado aún a los cines de Londres.

Pero a pesar de toda esta globalización en la comunicación y en la información, para tener éxito hace falta gestionar el conocimiento, identificarlo y hacerlo práctico, orientarlo hacia nuestros ámbitos concretos de actuación, de modo que nos permitan mejorar en eficacia y eficiencia.

Y en este sentido, todas las organizaciones cuentan con una parte racional y otra en la que se hallan las emociones. El GREF no podía ser menos, y junto a las estrategias y los análisis, los estudios y los números,



une la presencia de personas que piensan, hacen y sienten transmitiendo eso, emociones y sentimientos, cariño y afecto. Como Paco Segrelles que es, en verdad, el ADN del GREF y representa mejor que nadie sus objetivos, actividades y valores.

En un campo tan importante y estratégico como el de la Formación y los Recursos Humanos se puede aprender a pensar de manera estratégica leyendo libros y cursando master o simplemente conversando unos minutos con Paco Segrelles. De la misma manera que ya nadie cuestiona que el capital humano constituye el activo más valioso de las empresas, creo que Paco Segrelles es en verdad el ADN del Gref, y representa mejor que nadie sus objetivos, actividades y valores.

Por ello estoy seguro del buen resultado de estas jornadas que el Gref celebra en Almería, como estoy seguro que contribuirán al éxito de vuestro trabajo profesional -que en definitiva es lo que nos interesa a todos-. Y espero, además, que tengáis la ocasión de disfrutar de una estancia agradable entre nosotros.

Muchas gracias

Editorial

>> viene de la página 1

Claridad en la comunicación, apoyo, confianza en el equipo, visión y metas compartidas con él, empatía, credibilidad, paciencia, considerar que el error es fuente de aprendizaje y no causa de exclusión, confidencialidad, discreción, y compromiso, es decir, implicación total y sincera con las metas del equipo. (Williams Hendricks).

O como dice Mark Mc Guinness: "colaborar en lugar de controlar, delegar responsabilidades, hablar menos y escuchar más, dar menos órdenes y hacer más preguntas, y dar respuestas específicas en lugar de realizar juicios".

Y no olvidemos que a través del coaching se deben conseguir resultados extraordinarios siendo una persona normal. Para conseguir resultados ordinarios, no merece la pena acudir a esta metodología. Pero ¿cómo alcanzarlos? Germán Nicolás en su libro "Remando juntos", cuya reseña apareció en el número anterior, nos da la respuesta: "Si en lugar de tomar como referencia el pasado, determinamos el curso de nuestras acciones en función de un sueño imposible que nos entusiasma y estimula, de algo grande que queremos crear, es entonces cuando descubrimos que nuestras limitaciones no son más que barreras imaginarias que nosotros mismos nos imponemos y que dentro de nosotros se encierra un potencial mucho mayor de lo que pensamos.

Y, finalmente, es función del coach el ayudar a descubrir ese sueño imposible que yace dentro de nosotros.

Buen objetivo para nuestro Proyecto Profesional que debidamente "conciliado" con el Personal, nos hará más felices.

XIII Jornadas GREF

Almería, Junio de 2007

Capital intelectual e indicadores de capital humano

Por Antonio Martín Sánchez Cogolludo

En un entorno macroeconómico global con mercados amplios y cambiantes, grandes flujos internacionales de capital, fuerte innovación, profundos cambios y descubrimientos en las TIC (tecnologías de la información y comunicación) son factores clave en las organizaciones para poder adaptarse y sobrevivir a la fuerte competencia de los mercados y atender a las necesidades de los clientes. El talento, y la constante adaptación al cambio de las personas, los equipos de trabajo y las instituciones.

Decía Henry Ford que los factores de más valor en sus empresas eran las Personas y la Reputación social y ninguno figuraba en el balance. L. Edvinson y M.S. Malone son los primeros estudiosos que aplican la expresión Capital Intelectual en el año 1997 para definir aquellos factores intangibles que influían poderosamente en el valor de mercado de la empresa.

Para poder gestionar estos intangibles se hacía necesario medirlos. En las últimas décadas del siglo XX y en los primeros años del siglo XXI han surgido modelos de medición que en un principio fueron más de contenido contable y financiero (Navigator Of Skandia 1992). Luego siguieron otros de componentes más estratégicos (intelect 1997) y ahora los modelos de medición del Capital Intelectual que aparecen como ayuda para la planificación y gestión empresarial tienen componentes variables e indicadores de mayor contenido social (NOVA, 2000).

El modelo utilizado por un grupo de bancos de los que se dispone de información suficiente es el Cuadro de Mando Integral (Robert Kaplan y David Norton, 1996) que contiene indicadores financieros estructurales, de clientes y de personas. El número total de indicadores utilizados en este momento para este grupo bancario es de 73. En RRHH se utilizan 54 de los que se integran en el Cuadro Integral de Mando 19.

Los indicadores de RRHH que se utilizan son de varios tipos:

- **Eficiencia: Beneficio por empleado, Gestión de personal sobre margen ordinario**
- **Cuantitativos: nº. Empleados, gastos de personal, inversión en formación**
- **Cualitativos: formación general de los empleados, horas de formación, número de personas con potencial.**
- **Etc. (más información en www.gref.org)**

En aviación, por poner un símil, un piloto de la primera guerra mundial utilizaba 5 indicadores y hoy el comandante de un A320 supervisa solamente durante el vuelo unos 40 indicadores.

Para finalizar se analizó la necesidad en las áreas de RRHH de ajustar el perfil de competencias de sus directivos a las demandas de las empresas, por ejemplo: consultor interno, gestor de personas, difusor cultural, etc.

XIII Jornadas GREF

Almería, Junio de 2007

La Formación

como elemento integrador



Emilio Jesús del Aguila Berenguel.
Gerente de Formación. División de Recursos Humanos.

Por Emilio Jesús del Aguila Berenguel

Con la conferencia "La Formación como elemento integrador", he pretendido transmitir como la formación puede ayudar a las organizaciones modernas a mejorar su comunicación e integrar más y mejor a su activo más valioso "las personas". Esta experiencia ha sido llevada a cabo por parte de CAJAMAR, liderada y dirigida por el departamento de Formación. El objetivo principal de nuestro programa era estudiar los principios básicos del negocio bancario con una paliación práctica en nuestra Entidad con el objeto de mejorar nuestra gestión.

Al mismo tiempo en el programa subyacían 3 sub-objetivos:

1. Mejorar la Comunicación

Explicar el "por qué" de las cosas. Todos somos en cierta medida reticentes al cambio, y lo que se pretendía era explicar cara a cara (en muchos casos por los responsables) la finalidad de los cambios que se habían realizado y los que estaban pendientes de realizar. Las personas una vez se le explican las ventajas respecto del sistema actual siempre lo aceptan de mejor grado, aun sabiendo que al principio siempre supondrá un esfuerzo.

2. Transmisión de cultura y valores

Ésta se hacía desde dos ámbitos, tanto por parte de los ponentes del propio curso, como por parte de los integrantes del mismo (en él concurrían al mismo tiempo personas con más de 10 años de antigüedad, con compañeros de solo 1 ó 2 años de experiencia en la Entidad).

3. Acortar canales de comunicación

Poner en contacto de forma más directa al personal de SS.CC., que son quienes crean los productos y generan los procesos, con las personas que los venden y los ejecutan. De esta forma los generadores del cambio podían testar cómo había sido acogido y qué problemas plantean dichas innovaciones.



El programa era voluntario, estaba compuesto por un total de 28 sesiones, una por semana. Durante el mismo, se planteaba la resolución de ejercicios en las oficinas en relación a los temas tratados y se tocaban todas las materias: temas de gestión, pasivo, activo, servicios, canales, etc.

Por este programa han pasado un total de 1.184 compañeros (entre marzo 2002 y mayo 2006) y el

absentismo del curso ha sido del 9%. Han colaborado más de 200 compañeros como ponentes.

El 90% de los participantes lo han calificado como un programa bueno o excelente (50% bueno y 40% excelente), y todos coincidían en destacar la importancia que tenía una formación de este nivel dada la exigencia del mercado de hoy en día, solicitando al mismo tiempo su continuidad.

Una vez finalizado el programa formativo se llevó a cabo una segunda experiencia novedosa llamada "Intercambio GB". Durante las dos primeras ediciones dimos la posibilidad a los participantes que terminaban este programa de realizar un intercambio con otro compañero (trabajar durante un tiempo determinado en otra oficina con distintas características), con el objetivo de poder ver:

- Distintas formas de trabajar
- Distintas tipologías de clientes
- Distintas formas de negocio

El Intercambio era totalmente voluntario, el participante solicitaba la provincia y la fecha en la que quería realizarlo.

Las valoraciones de los participantes fueron muy satisfactorias, la única dificultad era coordinar y llegar a satisfacer la demanda de los participantes. La gran mayoría de las solicitudes querían ir de zonas rurales a zonas urbanas y de costa y por tanto había zonas que tenían un gran déficit de personal.

Al director de la oficina donde se desplazaba el compañero, se le pedía que ejerciese funciones de tutor, con objeto de poder transmitirle la forma de trabajo de esa oficina. Al compañero que hacía el intercambio se le pedía que hiciera una memoria de lo que había significado esa experiencia para él:

- Describe la Oficina de Intercambio (que te ha llamado la atención)
- Tipo de Cliente de la Oficina.
- Metodología Comercial que se utiliza en la oficina.
- Qué destacarías de tu oficina de intercambio que no se realiza en tu Oficina habitual. Qué implantarías en tu oficina.
- Qué se podría implantar de tu oficina habitual en la oficina donde has realizado el intercambio.
- Observaciones.

Todo ello nos suministró una gran cantidad de información, que trasladamos como buenas prácticas o propuestas de mejora en las distintas áreas de Negocio, y nos sirvió para los siguientes planes de formación.

Regulación de la Formación de los Mediadores de Seguros

Javier Gordillo Alhambra.
Gerente de la Comisión de Bancaseguros UNESPA

La regulación de la formación de los mediadores de seguros en nuestro país es muy detallada, lo establecido al respecto en la Directiva 2002/92/CE del Parlamento y del Consejo, 9/12/2002, sobre la Mediación en los Seguros y en la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, se desarrolla en una norma específica y minuciosa, la Resolución de 28 de julio de 2006, de la DGS y FP, sobre requisitos y principios básicos de los programas de formación de los mediadores de seguros, corredores de reaseguros participantes directos en la mediación.

Esa Resolución establece los requisitos de formación precisos por cada clase de mediador —agentes de seguros exclusivos y vinculados, operadores de banca-seguros, corredores de seguros y de reaseguros—, así como para personas que participen directamente en la mediación de seguros bajo su dirección y sus auxiliares, pero ese detalle ni puede llevar a presuponer que no existan o puedan existir otras normas que afecten a quien medie en seguros y además participe en la distribución de otros productos (agentes financieros), ni permite concluir que las obligaciones de formación en mediación de seguros aplicable a estas personas sean únicamente las establecidas para el operador de banca-seguros.



En ese sentido es importante que quien tenga la responsabilidad sobre la formación analice con qué clase de mediador está relacionada la persona susceptible de recibir la formación y en qué categoría de las previstas en la Resolución puede encuadrarse (integrante de un Órgano de Dirección Responsable, participante directo en la mediación bajo la dirección del mediador, empleado con funciones de asesoramiento y asistencia a clientes, empleado con funciones auxiliares de captación de clientes y tramitación administrativa, un Director Técnico o un auxiliar), ya que de ello dependen las exigencias de formación aplicables a cada caso.

Conocidos esos extremos, la normativa establece un camino a seguir: verificar que quien acceda al ejercicio de la profesión de mediador de seguros posea conocimientos y aptitudes apropiados y, además, que los tiene mientras esa actividad sea ejercida, para lo cual la Resolución no sólo fija criterios que permitan concluir que el sujeto de que se trate está adecuadamente formado, sino también establece las reglas sobre cómo se le debe formar y cómo se puede verificar que la formación que se ha impartido es la adecuada.

En lo concerniente a la adecuación de la formación, la Resolución perfila un punto de partida al establecer materias de formación concretas (Anexos I, II y III) y un número de horas de formación "alrededor" de una "duración estimada", que varía según tipo de mediador o de quien interviene en la mediación (grupos A, B y C) y cuyo cumplimiento desemboca en la superación de un curso de formación o prueba de aptitud. En este punto lo relevante es saber reconocer y acreditar qué circunstancias concurren en cada caso para determinar cual debe ser la formación efectivamente impartida a cada sujeto, ya que la propia Resolución permite en algunos supuestos la reducción horaria y en otros puede llegar a eximir de la formación.

Respecto a cómo se debe formar y como se puede acreditar la formación recibida, se establecen los requisitos que deben reunir los cursos de formación externos o internos en cuanto a su contenido, quienes pueden organizarlos e impartirlos, qué medios deben emplearse en la formación y cómo debe acreditarse su cumplimiento frente a la DGS y FP y a la persona que ha sido formada.

Las normas de formación de los mediadores de seguros deberán tenerse en cuenta por las entidades financieras y de crédito en tanto que realicen una actividad de mediación o que mediante su intervención se participe directamente en la mediación de seguros y, en línea con lo que

“ Lo relevante es saber reconocer y acreditar qué circunstancias concurren en cada caso para determinar cual debe ser la formación impartida a cada sujeto. ”

hemos señalado anteriormente, no hay que perder de vista lo que establezca el nuevo Art.65.bis. de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, respecto de los requisitos de formación de los agentes para la promoción y comercialización de los servicios de inversión y servicios auxiliares, cuando las personas a las que les sea aplicable la Resolución también distribuyan otro tipo de productos (financieros)

empleando la misma red que se utiliza para distribuir productos de seguro.

Por otra parte, aunque el grado de detalle de la Resolución es alto, debemos ser conscientes que no ha alcanzado a definir alguno de los aspectos que en este momento pueden interesar a los responsables de formación de las entidades financieras y de crédito que participan en la distribución de seguros, como puede ser la estructura de la Memoria de Formación redactada para el acceso a la actividad o para justificar la ejecución de los programas de formación.

No obstante en la WEB de la DGS y FP hay un modelo de solicitud de inscripción de operador de banca-seguros vinculado (junto con otros modelos para otros mediadores) que puede proporcionar "pistas" al incluir menciones referentes a la forma de acreditar la formación de integrante de órgano de dirección responsable de la mediación (apartado 7.2.), forma de acreditar conocimientos y aptitudes de los integrantes de la red o redes de distribución que participarán en la mediación (apartado 8.) y Contenido de la memoria y programa de formación (apartado 11. y ANEXO VI).

Direcciones web de la DGSFP donde se pueden encontrar documentos que incluyen menciones a la Memoria de Formación:

- Formularios de comunicaciones a la DGSFP de mediadores de seguros.-
<http://www.dgsfp.mineco.es/Mediadores/formulariosMED.asp>
- Formularios de comunicaciones a la DGSFP de mediadores de seguros. -
<http://www.dgsfp.mineco.es/Mediadores/formulariosMED/FormulariosMEDinscripcion.asp>
- Formularios de comunicaciones a la DGSFP de mediadores de seguros. -
<http://www.dgsfp.mineco.es/Mediadores/formulariosMED/FormulariosMEDmoddatos.asp>
- Formularios de comunicaciones a la DGSFP de mediadores de seguros
<http://www.dgsfp.mineco.es/Mediadores/formulariosMED/FormulariosMEDadaptacion.asp>

XIII Jornadas GREF

Almería, Julio de 2007

La Formación y el Coaching en Sala

La experiencia de Bermanson & Partners

Por **Berna Soler Arias**

¿Qué es coaching en sala? ¿A qué nos referimos cuando hablamos de colectivos complejos? La consultora Berna Soler, socia y fundadora de la empresa Bermanson & Partners, (dedicada al desarrollo de habilidades directivas y venta, con 14 años de antigüedad y larga trayectoria en el sector financiero), expuso como unen el trabajo en sala con la atención personalizada a través del relato de una experiencia concreta, en las XIII Jornadas de Formación del GREF celebradas en Almería el pasado mes de junio.

Desde Bermanson agradecemos al GREF, con todo nuestro afecto, esta invitación que nos permitió poner en común con los numerosos profesionales de la formación que allí se dieron cita experiencias e inquietudes. Fue una oportunidad maravillosa para continuar aprendiendo y mejorando y a la vez compartir una visión que llevamos más de una década poniendo en práctica con gran éxito.

Nuestro punto de vista sobre la formación en sala, lo que nos atrevemos a llamar coaching en sala, comparte con esta metodología (coaching) una forma de entender y acompañar a las personas en sus procesos de desarrollo, llevándose a cabo dentro del aula.

Elegimos una experiencia concreta para mostrar la filosofía y las bases de nuestra metodología, que tiene como eje fundamental la figura del formador-coach. Se trata de un profesional de la formación que

domina la escucha activa en toda su profundidad y que es capaz de dinamizar al grupo atendiendo las necesidades específicas de quienes lo componen a través del diálogo y el uso de preguntas para la reflexión.

Colectivo complejo

Nos situamos en un colectivo "complejo", (de una edad madura, poco o nada acostumbrados a la formación, con carreras que se han desarrollado por antigüedad más que por estudios y donde la clave no puede estar en contenidos), para diferenciarlo de otros que podríamos entender cómo más cómodos a priori (personas jóvenes, con formación universitaria, con carrera por delante, donde los contenidos, en principio, parecen lo más importante y, sobre todo, acostumbrados a la formación continua).

Entre nuestro cliente y Bermanson establecimos, mediante un trabajo



Berna Soler Arias.
Socia-Consultora
Bermanson & Partners

conjunto, los cauces que nos permitirían poner en práctica nuestros puntos fuertes: la flexibilidad, (nos planteamos cuestiones desde muy diversas perspectivas), la adaptación al cliente, (determinar qué hacer partiendo de la situación real), y el ofrecer soluciones sencillas a problemas complejos.

El objetivo que se estableció en este caso fue renovar el compromiso con la empresa de estas personas veteranas y el contenido elegido "ventas".

La figura del FORMADOR-COACH

Nuestra manera de entender la formación en sala pasa, como ya hemos comentado, por la figura del formador-coach, un profesional centrado en la persona, que potencia actitudes positivas, que pretende que los participantes se sientan miembros activos de sus equipos y, a su vez,

alineados con las metas de la empresa; impulsando a la persona en esta dirección es como se va a sentir satisfecha: satisfacción por su rol, por sus logros y por su aportación al equipo.

Para conseguir este objetivo en la sala, lo primero es establecer de forma muy honesta el diálogo entre todos: participantes entre sí y el formador-coach y los participantes.

En este marco, donde se ha generado un clima de confianza mutua y se han consensuado luego de su reflexión ciertos criterios, la intervención de cada participante es comentada con firmeza y al mismo tiempo con gran respeto y cuidado por el resto de compañeros, generándose un feedback realmente interesante y muy positivo. Todos estos elementos puestos en juego permiten hacer equipo en un tiempo muy corto.

Haciendo equipo y con el diálogo y la participación de todos superamos las resistencias que se plantean. Entendemos que, en este caso y siempre, nos dirigimos a personas de principios y valores: sólo van a estar dispuestos a hacer algo que encaje con su forma de ver al cliente, con algo que suponga una mayor nobleza. Esto encaja perfectamente con nuestro planteamiento respecto a la venta: esforzarse en poner a disposición de otros las mejores soluciones.

Renovar el compromiso

Tras el proceso formativo el compromiso de este colectivo

se reforzó: con los nuevos enfoques, con las nuevas estrategias y con las nuevas formas de hacer por parte del banco. Entendemos que lo que es bueno para la entidad debe ser bueno para los empleados. El éxito nos ha acompañado durante todo el proceso y la satisfacción es grande, tanto para el banco como para los participantes. Y por supuesto para nosotros.

Nuestra estrategia responde a nuestra filosofía: "pequeños pasos ayudan a caminar grandes distancias". Lo que hacemos

es convertir la sala en un lugar de entrenamiento potenciando la comunicación y la colaboración; con este punto de partida las personas son generosas y muestran una excelente disposición para el aprendizaje y mejora de procesos. Lo hacen porque quieren y se enorgullecen de ello, animando a sus colegas a pasar por la experiencia. En el caso de estos directivos veteranos de la banca no lo necesitaban, nadie les obligaba: su continuidad en la empresa no estaba puesta en duda y, sin embargo, aceptaron el reto.



INDAE

INNOVACIÓN Y DESARROLLO

FORMAMOS PERSONAS PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES

Barcelona: Gran Via de les Corts Catalanes 909 bis, 1ª 2ª - 08013 Barcelona - Tel. 93 353 34 10 - Fax 93 410 50 02
 e-mail: indae@indae.com - web: www.indae.com
Madrid: Complejo Eurobuilding, Juan Ramón Jiménez, 8, 1ª Planta - 28036 Madrid - Tel. 91 181 91 16 - Fax 91 350 47 50
 e-mail: indae@indae.com - web: www.indae.com

NUEVO CATÁLOGO Área de Personas



Programa "Yo Directivo" que tiene como objetivo desarrollar las habilidades y actitudes de nuevos directivos o de aquellos que quieren mejorar su eficacia personal y profesional.

Duración: 6 meses.
6 sesiones de un día de duración (periodicidad mensual) que intercalan planes de mejora individual para cada una de las áreas trabajadas.



Programa "Desarrollo Personal", que tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional y la mejora de las competencias profesionales.

Duración: 4 meses, 4 sesiones de un día de duración (periodicidad mensual) que intercalan planes de mejora individual para cada una de las áreas trabajadas.

Dirigido a profesionales con potencial que quieran obtener una mejora de su capacidad profesional.



Programa "Desarrollo y gestión de equipos de trabajo" que tiene como objetivo dotar a los participantes de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para obtener los mejores resultados para con sus equipos de trabajo.

Duración: 4 meses, 4 sesiones de trabajo de un día de duración con periodicidad mensual que intercalan planes de trabajo individuales para después de cada una de las cuatro sesiones. Dirigido a aquellas personas que han de acceder a la gestión de un equipo de trabajo o han de mejorar sus competencias como gestores de personas.



El programa **"Clave de Sol para la mujer emprendedora"** pretende contribuir a desarrollar los conocimientos, actitudes y capacidades individuales de liderazgo y gestión, de empresarias y/o profesionales para potenciar su promoción profesional.

Concretamente el programa se estructura en tres grandes objetivos temáticos:

- ▶ Potenciar la **capacidad de liderazgo** y gestión y el desarrollo profesional de las participantes.
- ▶ Dotar de los **conocimientos, herramientas** y actitudes que les faciliten un posicionamiento estratégico en sus empresas.
- ▶ Dar **referencias de éxito** basadas en la experiencia de mujeres directivas de forma que se dote a los contenidos del programa de una innovadora perspectiva de género.

XIII Jornadas GREF

Almería Julio de 2007

La colaboración como metacompetencia estratégica

Por Carlos Herreros de las Cuevas



Para los directivos nunca tiene fin el proceso de aprender y de cambio: de ahí que experimenten sentimientos encontrados: necesidad de cambio continuo y coste, carga, inacabable. Si dispusiéramos de algún mecanismo, alguna herramienta, una metacapacidad que nos facilitara y nos aliviara, qué duda cabe que nos sentiríamos mejor, más felices.

Siguiendo una corriente muy actual y consolidada, mi conclusión es que todas las metacapacidades directivas y estratégicas pueden resumirse en una: **la colaboración**

¿Qué implica?

- Profundizar en el autoconocimiento, aceptando la heteronomía más que la autonomía. Claridad y resiliencia.
- Conocimiento de los demás tanto como personas como miembros de equipos y grupos, la otra dimensión de la heteronomía
- Capacidad para terminar relaciones, los desenlaces, con ideas o con personas, de manera placentera. Lo que implica trabajar la memoria tal como propone Kahneman
- Capacidad para leer, entender, "escanear" el entorno continuamente y pensar estrategias de adaptación.
- Capacidad para analizar la vida empresarial y la privada momento a momento para identificar los episodios de bienestar y los de malestar. Profundizando en el autoconocimiento, seremos capaces de llegar a conclusiones creativas e innovadoras.

- Capacidad para encender la llama del propósito, momentos y etapas de fluidez.

La metacapacidad de la colaboración puede ser desagregada en diferentes niveles. En el individual, se resaltan las habilidades de asociarse con los demás en proyectos con culturas diferentes; la confianza y el compromiso que permiten "comportamientos pro- relacionales" con los clientes y en el marketing; en cuanto a la calidad de la relación, se resaltan el compromiso, la comunicación, la vinculación y la satisfacción.

En el nivel grupal, los factores colaborativos radican en la integración entre funciones y también se conviene en que los factores de éxito son la confianza, la colaboración, el compromiso, la comunicación y la resolución conjunta de problemas.

¿Por qué la colaboración es una metacapacidad?

Porque en entornos inciertos, de cambios rápidos, dinámicos, se necesitan acciones coordinadas. Por lo tanto, saber colaborar permite a la

empresa crear y transferir conocimiento que conduce a un mejor desempeño. Si convenimos en que la innovación continua es la única estrategia actual posible, y en que la innovación es fundamentalmente social, necesitamos conocimientos complementarios y actores asimétricos; lo que nos proporciona la colaboración.

Recordemos el armario que tenemos que vaciar: la capacidad de colaboración facilita la sustitución de capacidades obsoletas, y el desarrollo interno o externo, para adquirir capacidades nuevas; podríamos decir que equivale a la capacidad de transformación para redefinir continuamente la cartera de productos basados en las oportunidades tecnológicas que se crean en la empresa; para re-pensar los procesos; para re-diseñar las estrategias.

La capacidad de colaboración es una fuente de ventajas competitivas porque es valiosa, difícil de imitar, rara y socialmente compleja.

En mi investigación y trabajo he llegado a la conclusión que la

metacapacidad de colaborar tiene elementos muy coincidentes con los valores que según Seligman aseguran la felicidad auténtica. Por lo tanto, cuando en nuestro trabajo de coaching sugerimos el desarrollo de los componentes de la colaboración estamos ayudando a que el directivo incremente su nivel de felicidad.

En mi caso utilizo diversas herramientas y cuestionarios que paso a mencionar y que desarrollo más ampliamente en mi próximo libro: "El directivo feliz", Editorial Díaz de Santos que saldrá al mercado el próximo mes de septiembre.

- **Relato biográfico del directivo.** Análisis y causas de momentos de felicidad y de infelicidad. Efectos de los sesgos de impacto retrospectivo (interpretación de los recuerdos). Indagación sobre la verdadera naturaleza de esos recuerdos.
- **Relato sistémico del directivo.** Descripción y análisis de los

sistemas de los que ha sido o sigue siendo parte: familia de origen, familia nuclear, empresas u organizaciones anteriores, empresa actual. Siempre recalando el sentido sistémico.

- **Recuerdo y análisis de momentos en los que ha experimentado la fluidez de Csikszentmihalyi.** Proyecto de cómo experimentarlos de ahora en adelante.
- **Significado y concreción de las metacapacidades en el "aquí y ahora" del directivo y de la empresa.**
- **Entrevista estructurada sobre fortalezas.** Relación con las metacapacidades
- **Recuerdo de los acontecimientos positivos vividos cada día, por qué ocurrieron y, utilizando las fortalezas del carácter, cómo lograron que él**

mismo y otros se sintiera más felices (o menos deprimidos)

- **Ejercicios relacionados con reconocimientos de gratitud a diferentes actores o partícipes (stakeholders) de la empresa.**
- **Relatos sobre cómo sería el directivo o líder en situación óptima.** Dificultades y estímulos para llegar a ese estado o situación.
- **Método de reconstrucción del día,** intervenciones coach-directivo, entre sesión y sesión vía sms, blackberry, etc., para conocer momentos hedónicos que serán analizados en la siguiente sesión.
- **Plan de acción para el futuro.** Indicadores que nos permitirán "medir" progresos.

Alineamos personas y estrategia

Ayudamos a alinear las personas de su organización con la estrategia de negocio, mediante:

- ▷ formación y motivación de equipos
- ▷ entrenamiento de habilidades comerciales y de marketing
- ▷ desarrollo de habilidades profesionales y directivas
- ▷ y dinamización de los comités de dirección en la orientación al negocio,

combinando técnicas presenciales, online, multimedia, juegos, coaching y outdoor training.

Solicite información en marketing@tatum.es


comercial / marketing / personas



XIII Jornadas GREF

Una experiencia del Grupo en Andalucía

Implantación del Modelo de Actuación Comercial

Por **Rafael Montesinos Terriza**,

Responsable de Formación, Selección y Desarrollo de Unicaja

La implantación del modelo se inició con una prueba piloto en la que participaron 10 de oficinas que representaban las distintas tipologías existentes en la entidad (urbanas, rurales, etc). La duración del programa formativo es de 40 horas.

La experiencia inicial fue un éxito, se está implicando a nuevos grupos y en Unicaja están alcanzando los objetivos esperados tanto formativos como de implantación del Nuevo modelo de actuación comercial.

Los objetivos específicos son:

- 1) Incorporar el máximo número de empleados a la gestión comercial preactiva, y
- 2) Compartir conocimientos buscando la transmisión de los parámetros de gestión que configuran las mejores prácticas.

Los principales hitos metodológicos para la elaboración del modelo son:

- 1) Asegurar la participación de todos los Departamentos implicados;
- 2) Utilización como base de conocimiento de fuentes de información internas y externas y,
- 3) Procesos de validación.



Rafael Montesinos durante su exposición

El modelo se concreta en tres unidades de formación:

- 1) Lo que tiene que hacer la oficina y cómo que contiene tres módulos: Planificación comercial, comercialización y atención al cliente;
- 2) Medios necesarios, con dos módulos: Organización interna/operativa e Información de Gestión y herramientas; y
- 3) Cómo se relaciona con los actores implicados, un módulo.

Evaluación de las Jornadas

Analizando los resultados de las Evaluaciones de las Jornadas de Estudio de Almería, lo primero que nos impacta es la unanimidad de opiniones acerca de la organización, dedicación y cariño profesional que nos dedicaron los compañeros de Cajamar. GRACIAS —con mayúsculas— compañeros de Cajamar.

La Jornadas de Estudio son un puzzle difícil de encajar todas las piezas: organización, contenidos, ponentes, visita extra académica... que bajo la "batuta" de Paco Segrelles se va tejiendo a lo largo de varios meses pero en junio la obra se estrena y los pequeños detalles son lo que al final marcan las diferencias: esos pequeños detalles se pueden resumir en algunos de los comentarios de los asis-

tentes: "Nos hemos sentido como en casa", ... ENHORABUENA, equipo de Cajamar.

Las puntuaciones cuantitativas son importantes pero como hemos reseñado alguno de los comentarios cualitativos y como lo números mandan, diremos que la puntuación media de los 11 factores valorados es de un 4.50 sobre 5 posibles, siendo importante destacar que en los 11 factores, la puntuación ha sido superior a 4 puntos en cada uno de ellos, lo que demuestra la homogeneidad de las Jornadas: organización, contenidos, ponentes, impactando el cierre de Gema Hassen como ejemplo de hacer frente a la adversidad.

La fecha de las jornadas se consideran las

adecuadas, al coincidir con el cierre de una etapa del plan de formación, con el paréntesis de reflexión del verano y para implantar ideas para el último tercio del ejercicio. Igualmente se aportan sugerencias para otras reuniones: Formación SS.CC.; MiFID, Seguros, "Forcem", formación en otros sectores diferentes, diversidad de metodologías y experiencias a medida que aumenta las experiencia formativa de nuestro participantes o clientes internos.

Sólo reiterar lo indicado anteriormente al equipo de Cajamar: GRACIAS y ENHORABUENA, habéis puesto muy alto el listón para las siguientes Jornadas de Estudio.

Manuel Haro



Más de 25 años liderando la implantación de
Modelos Comerciales y de Recursos Humanos

www.developmentsystems.es

XIII Jornadas GREF

Almería, Julio de 2007

Notas sobre la adaptación de las Normas MiFID en materia de protección de inversores



Por Rosa Rodríguez,
Consejera de la CNMV,

Uno de los objetivos básicos de la Directiva 2004/39/CE, de 21 de abril de 2004 relativa a los mercados de instrumentos financieros (en adelante MiFID) es la fijación de un estándar elevado de protección al inversor en el ámbito de la Unión Europea. La complejidad los mercados financieros, la sofisticación que han alcanzado sus productos, el desarrollo de nuevos servicios y la rapidez y repercusión de las innovaciones en mercados globalizados, a los que acuden en masa pequeños inversores, hacen imprescindible desarrollar los tradicionales principios de protección de la clientela y velar por su observancia. Para ello, la MiFID exige a los intermediarios financieros el mantenimiento de estructuras organizativas específicas y la aplicación sistemática de normas de conducta en defensa de los intereses de sus clientes, que constituyen el mínimo común denominador que deben respetar cuando operen en el ámbito europeo.

La transposición de la MiFID por los Estados miembros de la Unión Europea y su aplicación por las administraciones nacionales deben

partir de interpretaciones uniformes, que eviten las distorsiones en la competencia que en otro caso podrían producirse en un sector como el financiero, sensible a las diferencias regulatorias –en especial cuando la MiFID amplía las competencias supervisoras del país de origen-. Con este objetivo, y sin perjuicio de las medidas cuya adopción

// La MiFID exige a los intermediarios financieros el mantenimiento de estructuras organizativas específicas y la aplicación sistemática de normas de conducta en defensa de los intereses de sus clientes //

corresponde a la Comisión Europea, el Comité que agrupa a los organismos supervisores de los Estados miembros –el Comité CESR- viene desarrollando una profunda tarea de coordinación y convergencia en su aplicación práctica, abierta al sector y a los inversores.

El Proyecto de Ley por la que se modifica la Ley 24/88, del Mercado de Valores, presentado a las Cortes el 27 de julio de 2007 para su tramitación por el procedimiento de urgencia, introduce en nuestro ordenamiento las modificaciones de rango legal precisas para la aplicación de la MiFID a partir del 1 de noviembre de 2007, a las que seguirán los correspondientes desarrollos reglamentarios. El Proyecto de Ley, la Directiva 2004/39/CE y su normativa de desarrollo, y las recomendaciones adoptadas por el Comité CESR proporcionan en este momento los elementos que las entidades han de tener en cuenta para articular el esquema de protección al inversor que exige la Directiva.

Después de la aprobación del Proyecto de Ley, los primeros pasos de la MiFID van a requerir un esfuerzo de la Administración, que ha de desarrollar el marco normativo, de las entidades, que han de comenzar a aplicarlo, y de la CNMV que ha de supervisar el proceso. En esta tarea es importante que las entidades y el supervisor cooperen con flexibilidad para fijar los criterios y prácticas más adecuadas, que se deben consolidar

con la experiencia de la aplicación de la Directiva. Dentro de esta cooperación, la formación constituye una pieza clave: la MiFID funda la protección del inversor en la comprensión de la naturaleza del servicio y de los riesgos del producto que se le ofrecen, por lo que las entidades deben conseguir que sus redes realicen un esfuerzo pedagógico con la clientela. Dado que el resultado de ese esfuerzo –la comprensión del riesgo– depende de la preparación del cliente, parece necesario que la Administración, además de las medidas puntuales que exija la divulgación de la MiFID, adopte e impulse medidas para elevar el nivel de cultura financiera del público, como objetivo a medio y largo plazo.

La MiFID articula la protección al inversor fijando normas de conducta que las entidades deben seguir para la prestación de servicios de inversión e imponiéndoles la obligación de ejecutar órdenes de sus clientes en las condiciones más ventajosas para éstos –sin perjuicio de los efectos positivos que sobre la protección del inversor tienen otras disposiciones, como la regulación de los conflictos de interés–. En relación con las primeras, es preciso destacar que la MiFID no introduce cambios “revolucionarios” en las relaciones de las entidades con su clientela, sino que reitera los principios y requisitos establecidos desde 1988 en el artículo 79 de la Ley del Mercado de Valores y en el Código de Conducta de los Mercados de Valores (Real Decreto 629/1993). Si la Directiva exige a las entidades actuar “con honestidad, imparcialidad y profesionalidad, en el mejor interés de sus clientes”, el Código de Conducta impone a las entidades una actuación “con impar-

cialidad y sin anteponer los intereses propios a los de sus clientes, en beneficio de éstos y del funcionamiento del mercado.” Las reglas cuya aplicación exige la MiFID tampoco son nuevas en nuestro ordenamiento: la obligación de informar de manera adecuada a la clientela, de obtener del cliente la información necesaria para su identificación, la prohibición de incentivos o el establecimiento mecanismos de resolución de conflictos de interés, no son ajenos a la práctica de las entidades españolas.

// El Código de Conducta impone a las entidades una actuación con imparcialidad y sin anteponer los intereses propios a los de sus clientes, en beneficio de éstos y del funcionamiento del mercado. //

La MiFID viene a profundizar en estos principios y normas de conducta generales, que desarrolla y estructura, con la finalidad de conseguir una aplicación generalizada y uniforme, que pueda ser controlada con mayor facilidad. Así, fija el ámbito de la clientela amparada por las normas de conducta, excluyendo a los clientes profesionales, lo que sí es una novedad; recoge de forma estricta la obligación de las entidades de informar al cliente para que comprenda la naturaleza del servicio y los riesgos del producto, y pueda decidir con conocimiento de causa; y

establece tres “procedimientos” que difieren en función de la intensidad de la relación entre entidad y cliente: la relación de comercialización, que será la habitual, exigirá que la entidad formule el “test de conveniencia”, velando por la adecuación del producto al perfil del cliente, en función de sus conocimientos y experiencia; la relación de asesoramiento, cuando se preste al cliente una recomendación personalizada, exigirá un “test de idoneidad” para tener en cuenta, además, su situación financiera y objetivos de inversión. Ninguno de estos test será exigible en el caso –ordinariamente excepcional– de que la entidad se limite a ejecutar una orden del cliente, dada por su propia iniciativa, relativa a productos no complejos.

Las entidades han venido aplicando este esquema básico en los planes de adaptación a la MiFID presentados a la CNMV, aplicación que les ha exigido un esfuerzo importante teniendo en cuenta que parte una interpretación de conceptos todavía no acuñados –comercialización, asesoramiento, solo ejecución, productos complejos y no complejos...-. No hace falta decir que la tarea de adaptación, y por tanto el esfuerzo de las entidades, tiene que continuar como consecuencia de los futuros desarrollos normativos y de la experiencia que derive de la puesta en práctica de las medidas de adaptación. Es preciso reconocer y valorar ese esfuerzo, ofrecerles desde la CNMV los apoyos precisos para culminar el proceso adaptación y animarles en una tarea que se verá compensada por un activo que se gana lentamente: la confianza del público.



Preparando el 35 Aniversario

Apenas nos quedan seis meses para la reunión de celebración de nuestro 35 aniversario en los mismos locales donde se realizó en marzo de 1973. En aquel seminario un grupo de 16 "magníficos" se reunió, superando el recelo y la desconfianza del sector financiero, donde toda la información interna era confidencial, y creó un foro común para compartir experiencias, buenas prácticas y un espíritu de compañerismo, para generar sinergias que produjeran un avance significativo del papel de la formación en las organizaciones.

Aunque existe un grupo de trabajo para la preparación de nuestro aniversario, necesitamos la colaboración de todos. Necesitamos vuestras ideas, sugerencias, aportaciones. No dejéis de hablar con los anteriores jefes de formación de vuestras entidades para pedirles que nos acompañen ese día.

Necesitamos contactar, de manera muy especial, con todos los "magníficos" y quizás alguno de vosotros sigue relacionado con alguno o sabe como contactar con él. Por favor, en este caso, es vital vuestra colaboración.

El éxito de nuestro aniversario se basa en reunir al mayor número de "militantes y exmilitantes" del GREF, porque el éxito del GREF, queridos amigos, es la contribución y el apoyo de todos los que alguna vez han sentido los colores de nuestra asociación.

Enrique Campomanes

Ratios de Formación

Por José Antonio Téllez y Manuel Haro

Introducción

La Encuesta de Ratios de Formación, que se viene realizando desde 1992, es uno de los trabajos periódicos del Gref que tiene por objeto analizar la principales variables de la actividad formativa realizada por las entidades financieras: cuantificar la Inversión realizada, tipos de metodologías, impacto en la organizaciones, etc.

La actividad financiera, por sus características, por los cambios de regulación y normativa (ej. fiscalidad, Basilea II, MiFID, seguros...), así como por la dinámica de los mercados y las modificaciones en los hábitos de los clientes, exige, como en otros tantos sectores, una continua actualización de conocimientos y habilidades.

Esta encuesta, diseñada para uso de los profesionales del sector (cajas, bancos y aseguradoras), facilita a éstos los principales ratios para que cada entidad, en su contexto, pueda evaluar mejor su inversión, estructura de costes, metodologías, etc., en definitiva poder hacer "benchmarking".

Hoy día esta encuesta es algo más que una herramienta de trabajo; es el indicador público más fiable y riguroso de la actividad formativa en el Sector Financiero. Esto es posible gracias a la colaboración y compromiso de todos los asociados del Gref que con su participación y transparencia, dentro de un contexto de privacidad, han apoyado y mantenido la credibilidad de estos datos.

El Sector Financiero está en la actualidad a la cabeza entre los diferentes sectores, como el de las grandes consultoras, en cuanto a horas destinadas a la formación de sus empleados, aunque el mérito es todavía mayores si se considera la madurez y consolidación de este sector frente a los más jóvenes y tecnológicos, que, por razones obvias, han de realizar importantes esfuerzos.

No es casual, probablemente, esta dedicación con el hecho de que la banca minorista española esté considerada en la actualidad como la más eficiente y sofisticada.

Participación en la encuesta (nº 4)

La muestra es un claro reflejo de la estructura del Gref en cuanto a su composición, donde Cajas y Bancos representan en esta encuesta casi al 80% del sector.

Presupuesto sobre Masa salarial (nº 5)

Con ligeras variaciones este ratio se viene manteniendo en torno al 1,5 %.

Se observa el impacto de la entrada en vigor del euro en los presupuestos de los años 2000 y 2001.

Tendencia del presupuesto (nº 6)

El sector financiero, no sólo mantiene un elevado nivel de formación para sus empleados, sino que incrementa anualmente sus presupuestos. Un 70% del sector lo hace por encima del IPC.

Esta tendencia se viene repitiendo año tras año. Un aspecto importante de esta encuesta es que nos muestra la sostenibilidad de lo diferente ratios y que no se deben a modas, hecho puntuales...sino que se apuesta por la Formación como una herramienta en el conjunto de la estrategia de las entidades.

Tipo de inversión (nº 7)

La inversión total se desagrega en: Directa, con gastos específicos de las acciones formativas (profesores, materiales didácticos, ..) Indirecta, gastos variables ligados a las acciones (transportes y alojamientos de los alumnos, alquileres, etc.) Otra, costes no recogidos en las anteriores partidas (personal de los departamentos de formación, mantenimientos, consumos, amortizaciones, etc.)

Se podría decir que la eficiencia de los Departamentos de Formación, como optimizadores del gasto -que no tiene nada que ver con eficiencia de la formación- vendría determinada por el significativo porcentaje de la inversión directa, frente al de las otras partidas.

Es de destacar el crecimiento de la inversión directa, salvo por la inflexión del último año que podría corregirse si el peso de la formación on-line mantiene la tendencia actual.

Participación (nº 8 y 9)

La cifra de Asistentes/Plantilla indica que, como promedio, cada empleado acude a casi 4 acciones formativas al año. Aunque este valor presenta una tendencia creciente parece haber llegado a su tope, para guardar un equilibrio con la actividad del negocio.

El valor Empleados/Plantilla representa el porcentaje de la plantilla que asiste a alguna acción formativa (82%). También con una tendencia creciente, pero parece congelado en los tres últimos años.

En cuanto a los destinatarios de la formación, por nivel de responsabilidad, el grupo más intensivo es el de los mandos intermedios (directores de oficina, gestores, etc.) que acapara casi el 50% del total.

Horas de formación y metodología (nº 10 y 14)

El sector se encuentra en la actualidad, según comentan sus responsables, frente a un posible techo, en cuanto al límite y disponibilidad de sus empleados, que parece situarse en torno a las 40 horas por empleado y año.

Esta limitación contrasta con las disposiciones legales de los últimos años sobre formación de carácter obligatorio (Prevención de Riesgos Laborales y Blanqueo de Capitales, Seguros, MiFID, ...) que superan, con creces, ese aparente límite.

El concepto de formación on-line que irrumpió con fuerza con el nuevo siglo, no ha tenido hasta ahora, sin embargo y a pesar de las profecías, la penetración que tantos auguraban. Pero el

año 2006 se ha producido un importante despegue de esta modalidad, más acentuado aún en las entidades de mayor tamaño.

Entre 2002 y 2005 las horas de e-learning suponían el 15% del total, pero en 2006 ese porcentaje se ha duplicado y por primera vez los usuarios de esta formación son el grupo mayoritario con más del 50% del total.

En cuanto al horario de realización de la formación, dentro y fuera de la jornada laboral, los porcentajes oscilan en la banda del 40 al 60%, alternando sus posiciones en función de los distintos aspectos (cantidad, obligatoriedad, etc.) que cada año intervienen.

Modalidades de formación (nº 12)

La Formación Interna sigue siendo el "motor de la formación" pues llega aproximadamente a los 2/3 de los participantes y tras ella se encuentran los Formadores propios (empleados que desempeñan esta función a tiempo parcial), y lo hace además con un 1/3 de la inversión.

Los Formadores propios son un importante activo en la vida de las organizaciones por su actitud y su papel como transmisores de la cultura de las mismas. Es a su vez un excelente campo de entrenamiento para ellos mismos, como proceso de aprendizaje y forma de relación, y por ello muchas entidades utilizan este medio como una parte del desarrollo profesional de sus empleados.

Los Formadores Internos son una buena muestra de cómo optimizar el talento de la organizaciones, hay "mucho talento en las organizaciones" y Formación es uno de los catalizadores para su desarrollo.

Con el patrocinio de Adecco Training

“Touché”

Por **Gema Hassen-Bey**

www.hassen-bey.com

(Medallista de esgrima paralímpica y especialista en Comunicación)



Vuelo de regreso a Hong Kong para cumplir mis sueños: clasificarme para los próximos Juegos Paralímpicos de Pequín 2008.

Tener por delante 16 horas de vuelo y haber pasado una jornada inolvidable en Almería con los compañeros del GREF da mucho juego.

Sí, da mucho que pensar. Especialmente cuando me viene el gesto siempre cercano de Paco Segrelles el día de la primera entrevista, cuando le conocí en las oficinas de Adecco.

Junto a mi, Marisa, compañera inseparable de aventuras y reflexiones desde que comencé esta “andadura” con Adecco Training; Paco, quien me transmitió un cúmulo de sensaciones tan cálidas que terminé, sin dudarlo, aceptando todo lo que de él viniera; y, ¿cómo no?, Manuel Haro, cuya sonrisa y apoyo me he ido acostumbrando a ver en cada jornada de Barclays.

En realidad, allí estaban, o he de decir estabais, muchos amigos: Barclays, Axa, Santander...

Desde que iniciamos esta senda juntas, Marisa y yo, he podido disfrutar del placer de conoceros, de compartir con vosotros breves, pero intensos momentos. Momentos en los que la formación y la continua búsqueda del

crecimiento personal y profesional han sido siempre nuestra meta, con un espíritu común, fuera cual fuera el área de la que provengamos.

La esgrima, un modo de entender la vida

Me inicié en las nobles artes de la esgrima allá por el año 1991 con un objetivo, el de llegar a vivir una experiencia inolvidable que me marcara de por vida, los Juegos Paralímpicos de Barcelona '92.

Entonces, ni siquiera imaginaba que iba a vivir cuatro Juegos consecutivos más. Tampoco que hoy estaría camino del quinto. Ni mucho menos que conseguiría medallas, o que haría del deporte, de este, mi deporte, la esgrima, mi forma de vida.

Y es que, yo aplico mi vida al deporte, y el deporte a mi vida. En este continuo feedback, uno y otro se retroalimentan constantemente, y yo no dejo de aprender de ambos.

En cuanto al entorno profesional, bien dentro del área de la comunicación para las empresas, bien en las pistas o en las Copas del Mundo, nada hay más importante y excitante para mí que vivir intensamente, que aprender del

éxito y del “no éxito”, y que estar en estado de formación continua.

De hecho, ya muy temprano aprendí que la vida siempre te pone a prueba. Y que, cuando menos te lo esperas, puede darte un giro inesperado de 360 grados.

Entonces, todo lo que creías que era estable y “para siempre” se tambalea, y cae irreversiblemente para que desde allí, y si no pierdes la capacidad de soñar, puedas volver a remontar y a alcanzar de nuevo la cima. Mi vida no es lineal, me la paso subiendo y bajando. Cuando estoy arriba soy consciente de que puedo bajar y cuando estoy abajo sé que volveré a la cima.

Desde que ocurrió el accidente de tráfico, ese que siendo una niña me privó de andar pero no de vivir intensamente, mi vida dio un giro de golpe.

En un instante, el destino se encargó de ponerme entre la espada y la pared. Me plantó ante la batalla y me desarmó. Sin embargo, enseguida me dio otras armas que, sabiendo utilizar, me abrirían puertas hasta entonces para mi insospechadas.

Desde entonces, nunca he dejado de luchar y de soñar. Aprendí que nada es para siempre y que, a ciencia cierta, solo hay esta vida. Que debo aprove-

charla en cada instante que me brinde, sin miedo a nada. Solo disfrutar, ya que todo en esta vida cambia, menos mi capacidad de adaptación, que se fortalece con cada cambio que, a su vez, me trae consigo una nueva oportunidad.

Paralelismos Paralímpicos

El deporte fue, desde muy pronto mi gimnasia de vida. Todos los ingredientes para afrontar mi trabajo, mi vida personal, los tomo de allí, de la misma forma en que afronto una competición deportiva, afronto la vida. Fijar unos objetivos, la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la voluntad, el esfuerzo, la constancia,

canalizar éxito y el fracaso, el espíritu de superación, los retos. En definitiva, mi vida.

Para mi todo gira en torno a tres grandes ejes que, curiosamente, y una vez más, conforman el logotipo del movimiento Paralímpico, formado por tres lágrimas que simbolizan:

1. Mente: La disposición mental ante la vida y los nuevos retos y desafíos que afrontar. (...)

2. Cuerpo: Mens sana in corpore sano. Estar en forma y preparada. Mejorar diariamente mis acciones débiles y, sobre todo, las fuertes. (...)

3. Espíritu: La disposición. La entrega. La concentración. La pasión. La motivación.

Una clave: disfrutar de lo que haga, de cada tocado, de cada instante. (...)

Llámalo esgrima o llámalo mi forma de entender la vida. Es lo mismo. Al fin y al cabo, yo me esgrimo con la vida constantemente, en las pistas, y fuera de ellas.

En la esgrima decimos ... "En guardia, ¿preparados? ¡¡Adelante!!"

Ha sido un placer esgrimirme con vosotros compañeros de formación. Cuando queráis, ya sabéis donde hallarme, me encontraréis en guardia y lista para el combate, pues si es para luchar por los sueños, no lo dudéis, yo siempre estoy dispuesta.

Touché!!

Nota:- (...) Dadas las dimensiones del artículo, nos hemos visto obligados a extraerlo en su parte final. Para leer el artículo completo, ver en la web, www.gref.org sección Artículos de Interés.

Consultoría Estratégica
actúa
 en la estrategia

Consultoría de Transformación Organizativa e Innovación
actúa
 en la organización

Consultoría de RRHH
actúa
 human & capital

Consultoría de Responsabilidad Social Corporativa
actúa
 con R.S.C.

Consultoría de Incentivos y Motivación
actúa
 motivando

el mundo es de los que actúan
 consultoría estratégica de personas

actúa

MADRID · BARCELONA · LISBOA · LIMA · GUAYAQUIL

Sede: Torre Picasso planta 35, Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1 - 28020 Madrid - Tel: (+34) 91 343 07 73 - Fax: (+34) 91 556 09 15 · grupoactua@grupoactua.com

www.grupoactua.com

La necesidad de implantar/ revisar un modelo comercial o de negocio en una entidad financiera

Por José Manuel Fuentes

Presidente de DEVELOPMENT SYSTEMS, S.A.

“La actividad comercial ha sido siempre básicamente autónoma y dirigida solo por los resultados. Es decir, “tú vende, no importa como, pero trae resultados”. Esto es irracional, anárquico y cortoplacista”.

Cierto es que las entidades financieras, en general, invierten mucho en diseño de planes estratégicos, pero su posterior implantación deja bastante que desear. Suele quedarse más en buenas intenciones que en un esperado retorno de la inversión. No se formaliza bien la implantación, no se vende/involucra al equipo y, sobre todo, se trabaja mucho el “qué” y el “cuánto” y demasiado poco el “cómo”.

Un Modelo debe recoger lo que somos, pensamos y queremos conseguir del mercado y ser capaces de hacerlo llegar y entender. Debe ser tan único como nuestro ADN.

El modelo comercial podría definirse como un conjunto de procesos, sistemas y estilo de actuación comercial de una empresa, que le permite establecer, medir y gestionar la actividad comercial y diferenciarse de las demás.

Un Modelo debe responder al marco estratégico de cada entidad: Misión, Visión, Valores y Enfoque Competitivo y por supuesto a sus: *Objetivos, Estrategia, Actividades, Productos/Servicios, Clientes, Competidores, Medios Humanos y Materiales, Mejores Prácticas...*

... y tener tiempo para su implantación. Después serán fundamentales sus actualizaciones en función de cambios, tanto externos como internos, así como la revisión de sus palancas y zonas de distorsión.

En cuanto a su implantación, deberá tener en cuenta:

- Responder a una **NECESIDAD:** Sentida y compartida.
- Tener una **VISIÓN** clara en cuanto a dónde queremos llegar y mantener el rumbo.
- Establecer **ÉXITOS** desde el principio y comunicarlos. “Esto es como la gasolina al motor”.
- **LIDERAZGO,-** Quién manda, involucra, actualiza y cuida el modelo.
- **ESTRUCTURAS,-** Adecuadas y bien engrasadas que faciliten y no generen zonas de distorsión entre los distintos niveles. Aquí es donde nos encontramos las mayores resistencias.
- **SISTEMAS,-** Información, planificación, seguimiento, selección, formación desempeño, remuneración... perfectamente alineados con el modelo.
- **COMPETENCIAS,-** Tener bien establecidos los perfiles y las competencias necesarias en el equipo. Las “buenas prácticas” serán un gran aporte en la definición de las mismas.
- Convertir estas competencias en comportamientos observables: Sí o No. Ya no podemos basarnos

en suposiciones, ambigüedades, “buenísimos” y “todovale”.

Lo fundamental es que cada entidad financiera tenga su modelo bien establecido, cuidado y actualizado y que quien venga sirva y se adapte para trabajar con el mismo y no al revés. Es más fácil y rápido que uno se adapte, que cambiar el paso de todos.

Una entidad financiera ya no puede estar en el siglo veintiuno sin modelo o tener tantos como componentes dirigen los resultados de las diferentes áreas de negocio.

Así, por ejemplo, cuando un cliente entre en la sucursal de una entidad debería percibir la diferencia de modelo al de si entra en otra de su competidor. Y dentro de la misma entidad lo mismo en la sucursal 20, que en la 5000, que incluso está en otro país, salvo que las circunstancias culturales y de mercado de éste aconsejen algunas variaciones que, en todo caso, deberían estar formalmente establecidas. Sólo así se podría decir que tiene un modelo comercial o de negocio instalado en su organización.

Un gran modelo atrae y retiene talento. Produce orgullo de pertenencia. Da mucha confianza y seguridad. Quita mucho estrés (del negativo, del que no genera tensión y resultados) y, sobre todo, es el medio para lograr el fin: Los resultados.

Últimas novedades de la Fundación Tripartita

Por Amalia Muñoz

Asesora de la CEOE en la Fundación Tripartita

El pasado 31 de julio se publicó en el BOE la nueva Orden Ministerial que regula la formación de demanda, incluyendo los permisos individuales para el ejercicio 2007. Las principales novedades se desarrollan a continuación:

■ COLECTIVOS PRIORITARIOS:

Son Colectivos prioritarios: las mujeres, personas con discapacidad, mayores de 45 años y trabajadores de baja cualificación. Las empresas deberán respetar que el porcentaje de participación de estos colectivos en las acciones formativas sea, al menos, igual al que representan respecto del total de la plantilla.

■ DURACIÓN DE LAS ACCIONES

FORMATIVAS: La duración mínima de será de 6 horas lectivas, aunque cuando se trate de formación de carácter transversal en áreas consideradas prioritarias, los módulos pueden durar entre 4 y 6 horas.

■ SISTEMA TELEMÁTICO:

Se refuerza el tratamiento normativo del sistema telemático para un mejor cumplimiento de la regulación actualmente vigente, en lo referente a la firma digital y a garantizar la confidencialidad, seguridad, etc. de los datos personales introducidos en el sistema.

■ PLAZOS DE COMUNICACIÓN:

Son los siguientes:

- Comunicación de inicio de las acciones: 7 días naturales.
- Cancelar o cambiar horarios fecha o localidad: 4 días naturales.

c. Cuando la modificación afecte a la fecha, entre la fecha del cambio y la nueva fecha de inicio, deberá transcurrir un mínimo de 7 días naturales.

■ LISTADO DE PARTICIPANTES:

Se comunica a la finalización de la acción o grupo. Al inicio de la acción sólo se deberá indicar el número previsto de participantes, limitados a un máximo de 25 por grupo en formación presencial y 80 en distancia o teleformación.

■ PERIODO DE CARENCIA:

Se podrán bonificar las acciones formativas y permisos individuales de formación iniciados con anterioridad a la entrada en vigor de Orden. Para ello, se comunicará su inicio antes del 1 de diciembre de 2007.

■ MÓDULOS ECONÓMICOS MÁXIMOS:

Quedan de la siguiente manera:

- 9 €/hora para nivel básico y
- 13 €/hora para nivel superior en la modalidad presencial,
- 7,5 €/hora de teleformación y
- 5,5 €/hora de formación a distancia.

Las Pymes tiene un tratamiento especial.

■ COSTES DE LA FORMACIÓN BONIFICABLE:

- Costes directos o de impartición: Aquellos directamente vinculados a la formación.
- Costes asociados o de organización: Limitados al 25% de los costes directos.
- Costes de personal: A efectos del cómputo de cofinanciación privada. El coste total de una acción/grupo de formación resultará de sumar los anteriores tipos de costes.

■ COFINANCIACIÓN PRIVADA:

Las empresas de hasta 9 trabajadores están exentas. Para el resto se mantienen los porcentajes mínimos de cofinanciación siguientes:

- Empresas de 10 a 49 trabajadores: 10%.
- Empresas de 50 a 249 trabajadores: 20%.
- Empresas de 250 ó más trabajadores: 40%.

■ PAGO DE FACTURAS:

Los costes deberán estar pagados antes del último día hábil para la presentación del boletín de cotización del mes de diciembre del ejercicio económico que corresponda.

■ EVALUACIÓN DE LA CALIDAD:

La participación de los alumnos en la evaluación de la calidad de las acciones formativas se realizará a través del "Cuestionario de evaluación de la Calidad" de una forma obligatoria.

■ ACREDITACIÓN DE LA FORMACIÓN:

Se acreditarán mediante al entrega de certificados de profesionalidad, certificado de asistencia o diploma acreditativo, dependiendo del objetivo de la formación recibida. (...)

Proyectos Transversales: “de la Visión al Compromiso”

Por Ignacio Pérez

Grupo Actúa

Actúa es una Consultora que satisface una nueva demanda de Servicios Transversales, diferenciándonos a través de la innovación en valor con el mejor equipo, apasionado por el Cliente y por la calidad.

En Actúa somos conscientes de la complejidad que entraña la gestión de las personas. Esta gestión, además de estar alineada con la estrategia y los objetivos de la compañía, debe ceñirse al marco legislativo, y desplegarse de un modo socialmente responsable.

Por eso, ofrecemos un asesoramiento integral, para garantizar a nuestros clientes la coherencia de sus acciones a la hora de gestionar a las personas, desde un punto de vista estratégico y organizativo, en el que contemplamos acciones de desarrollo de personas dentro del actual marco jurídico, laboral y social.

Uno de nuestros pilares fundamentales, es la sensibilidad hacia la gestión del talento, mediante el descubrimiento de talentos ocultos, y la gestión de los ya detectados, a través de proyectos de consultoría enmarcados en el ámbito jurídico y laboral, en lo que respecta a la selección, promoción y salida de profesionales, garantizando la coherencia con la estrategia y los valores de la compañía.

La formación y el desarrollo, son dos aspectos clave para la óptima gestión de las personas, por lo que en Actúa llevamos a cabo la implantación, el asesoramiento y la gestión de todos los programas formativos, aprovechando al máximo las previsiones legales, en materia de ayudas públicas para la formación continua.

Como ejemplo de uno de nuestros más innovadores proyectos, podemos mencionar BENDE, una solución innovadora y única para la formación de redes de puntos de venta, que resuelve los problemas existentes para formar y mantener actualizadas a las personas que trabajan en las redes comerciales.

Las redes comerciales de puntos de venta con alta capilaridad, existentes en Bancos, Cajas de Ahorros, gasolineras y concesionarios de automoción, requieren de una formación actualizada, pero debido a su dispersión geográfica, el presupuesto de formación se suele emplear en mayor medida, en aspectos de tipo logístico, como hoteles, comidas y desplazamientos.

BENDE ofrece una Formación Distribuida en los propios puntos de venta, utilizando para ello una red de formadores, que abarca toda la geografía española, y que transforma los puntos de venta en aulas de formación durante el tiempo necesario, para desarrollar la formación continua compatible con el normal funcionamiento comercial del punto de venta.

BENDE supone una ventaja decisiva en costes, a la vez que el mantenimiento de una red de puntos de venta siempre formados, actualizados y con el conocimiento preciso en cada momento.

Formación en Valores Corporativos

Por David Martínez

Grupo Actual

Los valores son variables transversales que tienen su impacto en muy diversos aspectos de nuestra vida. Los valores afectan a nuestro comportamiento en muchos ámbitos de nuestra vida, profesional, amistad, pareja, familia. Precisamente por esto los valores son características de las personas que nos definen.

De la misma forma los valores en las organizaciones crean un sentido de identidad, fijan las prácticas, las políticas y los procedimientos de la organización y brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, los valores son criterios únicos y diferenciales que definen la esencia y el carácter de la organización. Por todo ello la gestión y transmisión de los valores corporativos es el marco ideal para construir un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización que facilite la definición objetivos comunes y estilos de trabajo unificados.

Los valores no se enseñan, se viven. Por ello, se precisa para su transmisión y asimilación una metodología inductiva que permita el aprendizaje por descubrimiento.

Por ello Grupo Actual desarrolla una metodología de transmisión de valores corporativos basada en tres fases:

- Una primera fase de trabajo con casos prácticos, ejercicios y datos lo más similares posibles a la realidad de cada compañía. De hecho para cada organización se analiza la historia y actividad de la empresa buscando casos basados en la vida real de la organización.
- Una segunda fase de elaboración y comprensión de la información manejada. Es crítico en este momento que la dificultad de los datos manejados sean la suficiente para que requiera una elaboración real de la información pero no tanta que impida su comprensión.
- Finalmente a través del trabajo y la resolución de cada uno de los casos planteados se consigue la asimilación, aceptación y aplicación de las variables objeto de la acción formativa.

La transferencia y por tanto la aplicación en el entorno real de trabajo de los valores corporativos en cada uno de los empleados es probablemente un objetivo excesivamente ambicioso. Precisamente, la transversalidad y sentimiento de identidad con nuestros propios valores hace que el aprendizaje y cambio de estos valores sea extremadamente complicado. Si bien el objetivo de la formación en valores corporativos no es la misma que la formación en habilidades o competencias. El objetivo fundamental de estas acciones formativas es la transmisión y asentamiento de unos valores que permitan la consolidación de una cultura compartida por toda la organización. Y es que mantener unos valores compartidos por toda la organización, como puede ser el respeto al medio ambiente, es la mejor guía de decisión desde el plano más operativo, reciclando el papel sobrante, hasta un plano estratégico primando las opciones de negocio que exploten energías renovables.

Servicio Transferencia de Psicosoft: La formación más allá del aula

Por **Mónica Yáñez**

Directora Comercial de Psicosoft

Garantizar la transferencia y el impacto en la realidad de las habilidades adquiridas en aula es uno de los grandes retos del mercado formativo en el sector financiero. No resulta sencillo comprobar el grado real de impacto en la realidad y en el negocio que se obtiene después de unas jornadas formativas presenciales. El servicio "Transferencia de la Formación" de Psicosoft permite medir la evolución de un colectivo después de la formación presencial asegurando la medición del impacto de lo aprendido en el día a día de los profesionales. Una de las entidades más importantes del mercado financiero español ya está poniendo en práctica esta metodología de seguimiento que conecta a los participantes con el consultor mediante una sencilla y operativa plataforma web.

El servicio "Transferencia de la Formación" de Psicosoft es un seguimiento on-line que permite comprobar el grado utilización en situaciones reales de las nuevas habilidades y técnicas adquiridas durante una formación presencial. A grandes rasgos, el servicio ofrece una dinámica sencilla y eficaz. El participante acude a la formación en aula y allí, al finalizar, recibe las indicaciones pertinentes para llevar a cabo el proceso post-formación. Ya de vuelta al trabajo, con los conocimientos adquiridos en el entrenamiento, realiza una serie de actividades en las que pone en juego las habilidades que ha entrenado. A través de su ordenador, el profesional cumplimenta una serie de indicadores sobre las actividades reales que haya realizado y, a través de una sencilla plataforma web, esa información llega al consultor, que devuelve al profesional un feedback personalizado sobre su labor.

Una vez que el participante ha cumplimentado la información y la ha compartido con Psicosoft a través de la plataforma web, los consultores la analizan en función de lo entrenado en la formación inicial. La interacción culmina con las recomendaciones de actuación que

el consultor aporta al participante para que impulse los aspectos que se han identificado como mejorables.

En paralelo al trabajo individualizado con cada participante, Psicosoft concluye la fase de seguimiento con la presentación de informes de salida. Hay varios tipos de informes:

- **Informe de Datos de Participación:** Muestra el grado de participación e implicación del colectivo en el proyecto.
- **Informe de Datos de Entorno:** Permite conocer en qué situaciones concretas han aplicado los conocimientos adquiridos.
- **Informe global de fortalezas y debilidades:** Permite identificar los puntos fuertes y áreas de mejora del grupo participante en el proyecto.
- **Informes individuales de puntos fuertes y áreas de mejora:** Permiten conocer al detalle los aspectos mejorables y las principales fortalezas de cada uno de los participantes.

Esta fotografía ofrece una muestra fidedigna de las situaciones y los entornos en los que se han aplicado los conocimientos y habilidades adquiridas. Conocer qué ocurre en el día a día del colectivo y cuáles son los problemas que solventan a diario tiene una indudable validez para la compañía.

Igualmente importante es, sin duda, la obtención de un diagnóstico para planificar acciones colectivas de mejora en base a las fortalezas y debilidades detectadas globalmente. Asimismo, el servicio es fundamental para determinar qué profesionales deben participar en planes específicos de mejora.

Por último, no hay que desdeñar que el servicio de "Transferencia de la Formación" no requiere exigencia tecnológica alguna salvo la salida a Internet. Es un servicio ubicado en una plataforma externa que elimina todas las dificultades de adaptación. Situar la aplicación fuera del sistema, elimina problemas y lo convierte en un servicio complementario a cualquier otro sistema ya implantado.

Estrategia de optimización de los procesos administrativos: Una apuesta por Cezanne como Sistema de Información y Gestión

Por Miguel Angel Gómez, de Ibercaja y Joaquin las Heras de Cezanne

1. Modelo de gestión del Departamento de Formación

Los Departamentos de Formación tienen que "aportar valor" apoyando la implantación de la estrategia de negocio a través del desarrollo de las personas. En este sentido, el modelo de gestión del Departamento de Formación de Ibercaja aspira a trabajar como una "empresa dentro de una empresa": un único cliente-empresa (Ibercaja), distintos clientes internos (los directores de negocio) y más de 4600 usuarios de la formación (plantilla Ibercaja). Para ello, el Departamento de Formación ha definido su misión, visión, estrategia, objetivos estratégicos, planes de formación y proyectos internos estratégicos (entre los que cabe mencionar los proyectos de optimización de procesos, implantación de sistemas), etc.

Para implantar este modelo de gestión se redefinió la estructura organizativa y funciones de manera que los gestores de formación trabajan con la siguiente filosofía:

- **Orientados a cliente interno** (gestionan la formación de cada uno de los negocios)
- **Carterizados (cliente interno + usuarios de la formación o alumnos)**
- **Con capacidad de asesorar al cliente interno en cualquier tipo de conocimiento y competencias (enfoque cliente interno)**
- **Gestionan por procesos (aquellos de mayor valor añadido).**

Por otro lado, cada miembro del equipo de formación es responsable de algunas de las funciones tradicionales de los servicios centrales: control de gestión del presupuesto del departamento formación, calidad de la formación, marketing de la formación, sistemas de información, etc.

Nuestra estrategia busca dedicar la mayor parte del tiempo actividades de valor añadido (tales como, identificar necesidades formativas, elaborar planes, diseñar y mejorar programas...). La optimización la focalizamos principalmente en tareas administrativas o de gestión: programar cursos, convocar, gestionar documentación, aulas, hoteles, introducción de datos en el sistema, etc. En estas actividades el software de Cezanne tiene la capacidad para ayudar tanto en la planificación como en la ejecución de las mismas.

2. Estrategia de optimización de procesos

- Análisis y rediseño de los procesos de trabajo: eliminar tareas duplicadas y sin valor añadido, homogeneizar métodos de trabajo, optimización de tiempos,...
- Implantación de los procesos de trabajo definidos por el Departamento de Formación en los proveedores delegando tareas administrativas y de gestión.
- Estandarización de tareas repetitivas.
- Outsourcing: entre otras cuestiones (externalizar en proveedores actividades de bajo valor añadido, no externalizar procesos estratégicos, ...)
- Implantación del sistema de información y gestión CEZANNE (procesos de convocatorias automatizado, descentralización en los usuarios de la formación de las necesidades formativas, encuestas de satisfacción, ...).



De otras fuentes...

Revista Equipo & Talento nº42 junio-julio 2007

Herramientas de desarrollo

Por Carlos González

...En el Grupo Caja Madrid, Carlos González, director del área de Formación, entiende la formación "como una herramienta más en todo el proceso de desarrollo: por sí sola sería insuficiente para lograr los objetivos previstos, y sin ella se perderían oportunidades y recursos indispensables en la preparación de las personas para sus responsabilidades futuras".

El papel de los Recursos Humanos

El departamento de RR HH es el facilitador para que los programas de desarrollo se pongan en marcha. Ayuda a identificar a las personas con potencial, gestiona los recursos necesarios para facilitar su desarrollo, guía y orienta las acciones de desarrollo..., pero siempre con la implicación y la colaboración de la línea en cualquiera de las etapas mencionadas –identificación, gestión y desarrollo.

En este sentido, Carlos González afirma :

"Nuestro principio básico de actuación es que trabajamos con, para, por... la línea: son ellos los que con el adecuado soporte técnico y metodológico saben quiénes son los mejores, cuáles son las mejores prácticas, cómo lograr mejores resultados y más satisfacción de los

clientes. Nuestro trabajo consiste en modelizar los sistemas de medición del capital intelectual, de transferencia del aprendizaje, de incentivación del desarrollo...".

El motor del desarrollo profesional es el propio interesado y debe establecer su propio plan de carrera. El departamento de Formación debe apoyarle activamente, facilitando las herramientas y los medios para la consecución de las metas fijadas y el desarrollo de las competencias necesarias para la posición que quiera desempeñar.

Y, por otra parte, debe promover un contexto en el que el empleado pueda ir construyendo una carrera y dar respuesta a la calidad y servicio en la formación.

Un entorno cambiante

La actividad de las organizaciones se enmarca en un contexto socioeconómico cambiante.

La realidad económica viene marcada por constantes transformaciones, y los programas de formación, en general, y los planes de carrera, en concreto, también han visto la necesidad de adaptarse a este nuevo contexto empresarial.

Tanto es así, que el plan de carrera se ha cambiado por el plan de desarrollo.

Carmen Carvajal argumenta que "era tan difícil conseguir el objetivo, en lo que respecta a un puesto concreto de futuro a cubrir, que no tiene sentido hablar de planes de carrera en las empresas actuales, únicamente para backups muy concretos en posiciones muy específicas y en plazos muy cerrados".

El Grupo Caja Madrid considera que lo que puede ser realmente cambiante es la tecnología, el mercado, los productos, la legislación..., pero no los aspectos esenciales de un programa de desarrollo, ya que al final el objetivo último es preparar a las personas para el futuro: competencias de conocimiento de uno mismo, de gestión de personas... Adicionalmente, consideran que la clave de los planes es la personalización, siempre pendientes de los procesos de transformación y de cambio... puesto que "desarrollamos a las personas porque cambiamos, y cambiamos nuestros enfoques metodológicos y de contenido para desarrollar a las personas", manifiesta Carlos González. "Es un binomio interdependiente y que actualizamos permanentemente. Nuestra responsabilidad como RR HH es estar actualizando los programas de desarrollo de forma que la personalización sea real y vinculada a las exigencias del negocio y las personas. Luego, el entorno cambiante no es un problema, es parte de nuestro trabajo", añade.

De otras fuentes...

Revista APD nº222 julio-agosto 2007

El compromiso del I+D en Recursos Humanos

Por Carlos Ruiz González

La evaluación, el reconocimiento, la formación directiva, la medición del clima laboral, la remuneración a la carta, el impulso de la igualdad, la conciliación familiar, la responsabilidad social empresarial... todas estas políticas y procesos que estamos implantando no tienen marcha atrás, no son una moda en definitiva. Y además comprometen y nos exigen ser consecuentes.

Nunca hasta ahora la consultoría en general, y concretamente la que se ocupa de poner en valor el papel de las personas, había estado tan activa y tan pegada a la realidad, implantando proyectos de la mano de los gestores y profesionales. Por eso, nuestros aliados, —cuando un consultor verdaderamente lo es hemos de considerarlo como tal—, deben advertirnos seriamente de ese compromiso irrenunciable antes de abordar todos estos retos de gestión activa.

Entre las iniciativas que estamos abordando en Kutxa en el ámbito de la gestión de personas, destacaría el importante y decidido objetivo de mejorar la capacidad y el desempeño de los Directivos. Hemos definido el ámbito de actuación, los procesos, las competencias y los indicadores de la Función Directiva. Hemos realizado una evaluación —primero 360º y pos-

teriormente sólo ascendente—, hemos elaborado planes formativos, hemos incrementado la comunicación, la rotación, el empowerment ... Y, por supuesto, hemos fijado los indicadores y el benchmarking que nos orienten en la verdadera realidad y eficiencia de lo implantado.

Este aspecto ha sido determinante en el proceso de certificación de la eficacia de los procesos de formación y desarrollo profesional y su relación con la mejora de los resultados corporativos, factores que todas las empresas y sus dirigentes convierten en diferenciales y que se apuntan como un elemento de notoriedad. Por eso, nada de ello es posible sin el impulso decidido y participación, al más alto nivel, de la propia Dirección.

Efectivamente es así, y respetando la opinión de quienes defienden como prioritaria la fijación de metodologías, procesos y sistemas de gestión, debemos seguir manteniendo que todo ello vale para poco, -o al menos vale sólo para superar las certificaciones-, si no se logra prioritariamente la implicación de las personas como protagonistas y primeros valedores de estos sistemas. Mejor si lo llamamos compromiso.

Llegamos así a un doble concepto o sentido del compromiso, el de las

empresas y el de las personas que, sin duda, confluyen en la eficiencia y en el éxito del modelo o proyecto empresarial.

He reflexionado mucho últimamente en torno a este concepto, el del compromiso. No se puede ni comprar ni exigir, —digamos que solamente se puede entregar—, pero estoy convencido de que tiene una relación directa con la calidad de la dirección que reciben y perciben las personas. Presenta fases de evolución que lógicamente tienen que ver con el desarrollo de la capacidad y autonomía de los empleados y su correspondiente reconocimiento. Me he atrevido a elaborar y enunciar una pirámide del compromiso profesional que presento de esta manera:

Pirámide del Compromiso: elaboración propia

La idea que pretende trasladar dicha pirámide parece bastante simple, y especialmente lógica, como a veces pensamos que son casi todas las cuestiones relacionadas con la dirección de personas. Su aplicación y su exigencia o demostración ya es otro cantar.

Siguiendo con alguna que otra teoría, tres son las características que en más de un curso de directivos -y en alguna

PIRÁMIDE DEL COMPROMISO



columna de fin de semana- hemos escuchado son fundamentales a la hora de dirigir: humanismo, humildad y humor. Sustituyendo las haches por es, propongo una actualización de estos elementos en línea con las tendencias de la inteligencia y dirección emocional. Son éstos: ética, emoción y ... ejemplo. Tomándolos por orden, parece que humanismo y ética están bastante alineados. La humildad y el humor también son aspectos emocionales. Nos queda el ejemplo. Einstein lo tenía bastante claro: el ejemplo es lo único capaz de generar cambio, aprendizaje y compromiso. Parece

evidente también, pero es algo que no se cumple siempre. Y cuanto más arriba en la estructura directiva es más importante y más difícil de concretar y demostrar.

Vuelvo al proceso de certificación al que me refería anteriormente, y hablo del estándar Investors in People, que acaba de llegar a nuestro país. La oportunidad de haber llevado adelante este proyecto, que nosotros hemos denominado GIZAin, nos ha demostrado nuevamente que es el trabajo constante y coherente con el resto de políticas y estrategias de la empresa el que da

resultados tangibles y que impactan en la realidad de las personas. Preocuparse y ocuparse de su integración, de su formación, capacitarles y darles responsabilidad, reconocer su aportación, ... y en definitiva hacerles crecer como profesionales, está más allá de cualquier objetivo de notoriedad o de hito medallable.

(* *La Caja de Ahorros de Guipúzcoa y San Sebastián ha sido la primera empresa no multinacional, y primera entidad financiera, en conseguir en España la Certificación Investor in People.*

12^{as} Jornadas de Formación Permanente



Una vez más y correspondiendo a la invitación de EPISE asistimos complacidos, a las ya tradicionales Jornadas de nuestros amigos de EPISE.

Este año centraron su contenido en el desarrollo del liderazgo y las nuevas exigencias de formación para el sector financiero en el ámbito de la nueva legislación de mediación de seguros, preocupación que los máximos responsables de RRHH y Formación de Bancos, Cajas de Ahorro y Compañías de Seguros de todo el país, identificaron como uno de los retos más relevantes del sector.

Con la participación de casi 60 profesionales del sector, el programa

se desarrolló en dos grandes partes: El liderazgo del siglo XXI fue el tema que sirvió para dar inicio a las Jornadas. Fue en este ámbito donde Jaime Bellido Responsable de Formación de BANCA MARCH planteó la necesidad de contar con directivos preparados para afrontar los nuevos retos del sector. Fernando Serrano, Director Territorial en Baleares de Banco de Valencia habló de las claves para crear un equipo de alto rendimiento y José Luis Cascallar de EPISE presentó su programa de desarrollo para directivos complementado con el taller Los Lenguajes del Liderazgo, que contó con la colaboración de Ignacio Pérez Laorga de EPISE, para dar cierre a la primera parte.

En la segunda mitad del programa, se abordó el tema de La Nueva Ley de Mediación de Seguros, que fue presentada desde una perspectiva técnica por José M^a Gómez Ugarrío, de la Dirección General de Seguros. Alejandro Chantiri, Consultor de EPISE, planteó las necesidades del sector y las diferentes soluciones para abordar la nueva ley. El programa continuó con María Cereceda de BANESTO, quien explicó su planteamiento en relación a la formación en seguros. Por último, el encargado de cerrar el programa fue Antonio Ortega, Ex Director de RR.HH. del BBVA, quien abordó el tema de los valores para el éxito empresarial.

EXECUTIVE EDUCATION

Generar valor para las organizaciones y sus profesionales

executive@iup.es

www.iup.es/asesoresfinancieros
Torrelaguna, 60 - 28043 Madrid

902 215 512

OTROS PROGRAMAS DEL ÁREA EMPRESARIAL DEL IUP

Máster en Dirección Bancaria

Máster en Finanzas

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Máster en Dirección Comercial y Marketing

Máster en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación



instituto universitario de posgrado

Universidad de Alicante
Universidad Autónoma de Barcelona
Universidad Carlos III de Madrid
Sanitiliana Formación

Curso de Experto Profesional en Asesoramiento Financiero

Título emitido por la Universidad de Alicante, Autónoma de Barcelona y Carlos III de Madrid.

Una recomendación que abre nuevas oportunidades

La recomendación de la CNMV para formar a los profesionales de la asesoría financiera es una oportunidad para mejorar el perfil de la red comercial de las entidades.

El Curso de Experto Profesional en Asesoramiento Financiero del IUP ofrece a los profesionales la oportunidad de profundizar en conocimientos financieros y enriquecerse con planteamientos provenientes de casos prácticos reales.

Es acceder a una titulación emitida por tres de las más prestigiosas universidades españolas.

Es la oportunidad de generar comunidad, haciendo crecer la cultura corporativa.

Es una oportunidad para crecer.



ASAMBLEA DE ASOCIADOS: Principales acuerdos.

- Se comenta la gran acogida que han tenido las reuniones zonales, poniéndose de relieve su utilidad y eficacia. Se acuerda continuarlas. Se invita a que se lance la convocatoria para, si es posible, se celebren entre la segunda quincena de Septiembre y primera de Octubre.
- Se aprueba por unanimidad el cambio de fechas de la reunión de invierno de Diciembre al 22 y 23 de Noviembre.
- Se valoran muy positivamente el boletín de noticias, la nueva presentación de la Revista y la línea de la web.
- Se acuerda relajar las gestiones necesarias para celebrar las próximas Jornadas de Estudio en Lisboa con nuestros colegas portugueses.
- El Tesorero, rinde cuentas que son aprobadas por unanimidad.
- Ante el giro profesional que ha decidido dar el Secretario, Benito Bernabé, que lo es además, en representación de las Compañías de Seguros, el Presidente le agradece muy efusivamente su dedicación y entrega, y somete a la Asamblea la designación de su sucesor. Varios compañeros sugieren a Mariano García Perucha, Director de Formación de GROUPAMA, siendo designado por aclamación.
- Enrique Campomanes y Manuel Haro encabezan una comisión de trabajo para organizar los actos conmemorativos del 35 Aniversario del GREF que tendrá lugar el año próximo. Manuel, en representación, nos anuncian sus objetivos y nos invitan a participar.

ENTREGA DEL SÍMBOLO INSTITUCIONAL



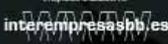
Con motivo de su integración en la Asociación, aprovechando su presencia, se procedió a la entrega, durante la Asamblea, del símbolo institucional a nuestras compañeras M^ª Jesús Figuerola de Caixa Popular, M^ª Socorro Coria, de Caja Rural de Salamanca y Carme Suárez de Bankpime.

Unos se van...

- Ya hemos mencionado a **Benito Bernabé** de Axa Winterthur, que ha decidido trabajar como consultor independiente. Le deseamos mucha suerte que seguro obtendrá dada su experiencia y preparación profesional. Continuará en la Asociación como "emérito".
- **Manuel Haro**, de Barclays, pieza clave de la Asociación durante estos últimos años. Aprovecha su prejubilación para dedicarse como asesor autónomo. Le deseamos muchos éxitos que por su inteligencia y entusiasmo conseguirá. Afortunadamente continuaremos contando con él como "emérito".
- **Agustín Hernández**, de Caja Laboral Popular, animador de las reuniones de la Zona Norte, pasa a Responsable de Recursos Humanos de la entidad en Guipúzcoa. *Enhorabuena, Agustín.*
- **Visitación Madina, "Visi"**, de la Kutxa de San Sebastián, nos deja. Ha sido promocionada Responsable de Auditoría Interna. *Nuestra felicitación.*
- **Angels Candela**, deja Caixa Penedés, y va a trabajar como profesional independiente. Colabora con EPISE. Nuestros mejores deseos. Seguirá con nosotros como asociada "emérita".
- **Félix Rodanés**, de Caja Rioja, se ha prejubilado. Una vez recuperado, estamos seguros que seguirá cultivando sus habilidades periodísticas, colaborando con el periódico de La Rioja cuyos artículos esperamos nos haga llegar. También contamos con él como "emérito".
- **Rafael Fernández-Qundez** de Societé Generale, nos escribió diciendo que dejaba la empresa y cambiaba de sector. *¡Suerte y muchos éxitos!*

LOS CURSOS DE RR.HH. CON IBB®

ACTA NON VERBA*

Programa detallado en:

 formación@interempresasbb.es
 Tel.: 93 414 69 82

En colaboración con:



InterEmpresas'BB

LOS CURSOS DE HABILIDADES CON IBB®

ACTA NON VERBA*

Programa detallado en:

 formación@interempresasbb.es
 Tel.: 93 414 69 82


InterEmpresas'BB

LOS CURSOS DE CRÉDITO CON IBB®

ACTA NON VERBA*

Programa detallado en:

 formación@interempresasbb.es
 Tel.: 93 414 69 82


InterEmpresas'BB

LOS CURSOS DE VENTAS CON IBB®

ACTA NON VERBA*

Programa detallado en:

 formación@interempresasbb.es
 Tel.: 93 414 69 82


InterEmpresas'BB

Los cursos de InterEmpresas®BB:
Acciones no palabras

interempresasbb.es

Tel.: 93 414 69 82

...y otros vienen

- **María Coloma** de Axa.
- **Encarnación Álvarez** de Barclays.
- **Ricardo Pérez Aguado**, "Richard" de Caja Laboral Popular.
- **Jaione Manso** de La Kutxa.
- **Carles Aymerich** de Caixa Penedés.
- **Eva Blanco** de Caja Rioja.
- **Maite Godino** que procedente del Deutsche Bank se incorpora a Societ  Generale.



María Coloma



Encarnación "Cani" Álvarez



Ricardo Pérez Aguado



Carles Aymerich



Eva Blanco

- **Sandy Yunta Mesnier** se incorpora como Responsable de Formación en Lloyds TSB.
- Raquel Ballesteros del BBVA, nos comunica que **Raquel Calvo** será nuestra interlocutora, aunque ella nos ha prometido seguir en contacto con la Asociación.
- **Mónica Lorenzo**, Directora de Recursos Humanos de Banco Gallego, nos informa que ha sido nombrada Responsable de Formación **Patricia Palomar**.



Lúcia Lopes

NUEVA INCORPORACIÓN

Lúcia L pes se incorpora en nombre de Ford Credit, entidad de grandes dimensiones a nivel multinacional que financia la compra de coches del grupo Ford. Bienvenida. Tendremos ocasión de conocer nuevas perspectivas.

Todas y todos han recibido ya, según la distancia, geográfica y no otra, de Madrid, nuestra visita o nuestra llamada, reiter ndoles nuestra bienvenida y nuestra disposición de ayuda.

REESTRUCTURACIÓN EN CAJA SOL

El nuevo organigrama de la entidad sitúa como Jefe de Formación a Manuel Zúniga que, hasta este momento, estaba en Caja San Fernando, y como Jefa de Desarrollo a Teresa Alberola, que estaba en Caja El Monte. Nuestra felicitación a ambos y nuestros mejores deseos.

OTROS NOMBRAMIENTOS

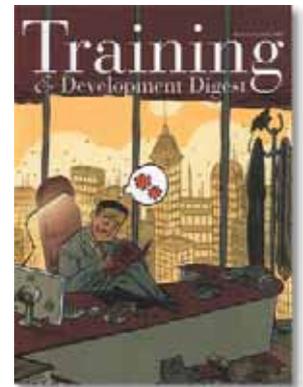
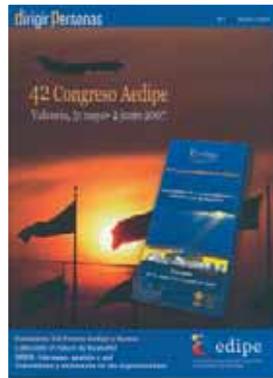
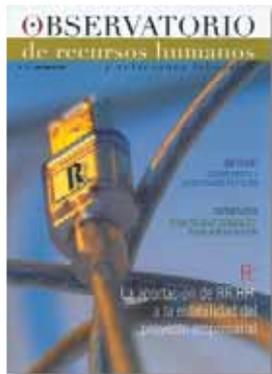
- **ANGEL RIVERA**, Director General de la Red Comercial del Banco Popular. Hasta este momento  ngel era Director de Medios del que dependía Recursos Humanos y Formación. Ya le hemos felicitado y nos dice que espera seguir recibiendo nuestras noticias. Le sucede en la Dirección de Medios, **Jesús Arellano**, hasta ahora Director de Banca Minorista. Le deseamos muchos éxitos.

- **NUEVO DOCTOR ANTONIO MARTÍN SÁNCHEZ COGOLLUDO**,

uno de los fundadores del GREF, actualmente Director de Interandina de Fomento, y, recientemente, brillante ponente en nuestras Jornadas de Almería, defendió su tesis doctoral "Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y Clima laboral: modelos de medición", el lunes día 3 de Septiembre en la Universidad Complutense, obteniendo la calificación de Sobresaliente cum laude. Ya le hemos transmitido en nombre de la Asociación, nuestra más efusiva felicitación, inform ndolos que nos ha ofrecido, una vez más, su inestimable colaboración. Enhorabuena, muchas gracias, Antonio, y contamos contigo.



Publicaciones



CAPITAL HUMANO

N° 208.- Marzo 2007.

– La formación, herramienta de integración y orientación al negocio del Grupo Banco Popular, por Ada Aparicio, Redactora Jefe de Capital Humano.

N° 209.- Abril 2007.

– El trabajo más allá de los 50 años, por Alberto Fernández Caveda y Ana Fernández Lucio, Fernández Caveda & Asociados Abogados.
– Las nuevas tendencias en la formación, por Antonio Rubio, Socio-Director de Overlap Consultores.

N° 210.- Mayo 2007.

– ¿Es usted director de oficina?, ¿Cuánto quiere por incorporarse a nuestra entidad?, por Luis Miguel Fuentes, Manager de la división de Banca de Michael Page International Madrid.

N° 211.- Junio 2007.

– Guía de Desarrollo: ingeniería del desarrollo de competencias. Implantación Caixa Terrassa, por Antoni Rodríguez y Raquel Prats, de Caixa Terrassa y Santiago Conzález, de Makeateam.

N° 212.- Julio-Agosto 2007

– Banesto, un modelo de liderazgo basado en el talento y servicio al cliente, por José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS

N° 12.- Abril 2007.

– ¿Será importante el compromiso de los empleados con los proyectos empresariales?, por Alfonso Jiménez, Socio Director de People Matters y miembro del Top Ten.

N° 13.- Mayo 2007.

– ¿Corren buenos tiempos para el compromiso?, por José Aguilar López, Socio Director de Mindvalue y miembro del Top Ten Management Spain.

N° 14.- Junio 2007.

– ¿Cómo puede un “personal shopper” aumentar las ventas de su empresa?, por Alexandra Lybaert.
– “Recursos Humanos no viste de Prada” (El drama de los RR.HH.), por Carlos Benito Álvarez, Director de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio Nebrija, director de RR.HH. y vicepresidente de AEDIPE Centro.

N° 15.- Julio-Agosto 2007.

– Carlos Ruiz González, Director de RR.HH. de Kutxa: “En Kutxa no fichamos directivos ni directores de oficina”, Francisco Álvarez, Periodista.

DIRIGIR PERSONAS (AEDIPE)

N° 42.- Diciembre 2006

– Las nuevas oportunidades para el desarrollo de las organizaciones con el e-learning, por Javier D. Lozano, Director General de Nanfor Ibérica.

N° 43.- Marzo 2007.

– La formación como un proceso integrador, por José Ignacio Ustaran, Director General Formación Digital, Grupo GDT.

N° 44.- 2007.

– Las diferencias entre gestión y liderazgo, por Warren Bennis, Presidente fundador de The Leadership Institute, perteneciente a la University of Southern California.
– Estudio “Los 10 pecados capitales de los jefes”, por CEF

TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST

N° 63.- Marzo 2007.

– Innovar o morir en el intento, por Margery Weinstein.

N° 64.- Mayo 2007.

– El futuro es femenino, por José Manuel Casado González.

N° 65.- Julio 2007.

– El aula en la empresa, por José Valentín Díez, Fundación Bancaja.

Revistas



EQUIPOS Y TALENTO

Nº 42.- Junio-Julio 2007.

– Planes de carrera, inversión o frustración, por Anna Caballero.

Nº 41.- Mayo 2007.

– La formación es la principal palanca para el desarrollo, por María Camino, directora de Desarrollo Estratégico de Directivos y del Instituto Tecnológico Empresarial de Caixa Galicia.

EQUIPOS & TALENTO, (Dossier de Banca/Seguros)

Nº 10.- Mayo 2007

- Un sector en crecimiento con múltiples retos. Mesa redonda, participan Joan Fàbrega, Cristina Serra, Jordi Checa, Anna Pascual y Josep María González.
- Un persona equilibrada es una apuesta de futuro, entrevista a Lous de Looz-Corswarem, Director de RR.HH. de BNP Paribas, por David Marchal.
- Buscamos transferir bien la formación al puesto, por Rosa Esteban, responsable de formación MultiCaja.

FINANZAS Y SEGUROS

Junio 2007.

– Entrevista. “Las entidades financieras deberían competir en RSE”, por Esteban Billar e Iván Sánchez.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Nº 153.- Enero 2007.

– Las doce formas de innovar para las empresas,

Nº 155.- Marzo 2007.

– Dirección Asistida: asistencia para una dirección más efectiva, por José Manuel Casado González, Socio de Human Performance de Accenture.

Nº 156.- Abril 2007.

– Las cinco mentes del futuro, por Howard Gardner, Profesor de Ciencias Cognitivas y Educación en la Harvard Graduate School of Education y autor de numerosos libros de psicología, educación y política; entre ellos, Changing Minds y Five Minds for the Future.

Nº 159.- Julio 2007.

- Charles Handy: “Las personas quieren ser guiadas, formar parte de un proyecto que no se quede en ellas mismas”, por Stephen Bernhut, Editor de Ivey Business Journal Online.
- La conexión entre las emociones y la creatividad en el trabajo, por Teresa Amabile, Titular de la cátedra Edsel Bryant Ford de Administración de Empresas y directora de la unidad de Entrepreneurial Management de la Harvard Business School, por Sigal Barsade, Profesora asistente de gestión empresarial en la Wharton School of Business, por Jennifer Mueller, Profesora auxiliar de gestión empresarial en la Wharton School of

Business, y por Barry SATW, Titular de la cátedra Lorraine Tyson Mitchell de Liderazgo y Comunicación y presidente del Organizational Behaviour and Industrial Relations Group de la Haas School of Business de Berkeley.

REVISTA APD

Nº 217.- Febrero 2007.

- La “buena química” entre las personas, por el Dr. Mario Alonso Puig.
- Escuelas de Directivos, por Miguel Carrión, Gerente de PeopleMatters.

Nº 218.- Marzo 2007.

- Transposición de la Directiva Europea. El escenario de la prevención del blanqueo de capitales, patrocina Deloitte.
- El equilibrio necesario, por el Dr. Mario Alonso Puig.
- La gestión del compromiso en el recorrido vital de las empresas, por Rocío Cervantes, PeopleMatters y por Pablo Flores, PeopleMatters.

Nº 219.- Abril 2007.

- Heridas invisibles, curaciones posibles, por el Dr. Mario Alonso Puig.
- El ROI de la retención de talento, por Javier Díaz, Consultor de PeopleMatters.

Nº 220.- Mayo 2007.

- ¿Qué deben saber sobre la conciliación de la vida laboral y personal los líderes de hoy?, por Rocío Cervantes, PeopleMatters.
- Recursos insospechados, por el Dr. Mario Alonso Puig.

Publicaciones



Nº 221.- Junio 2007.

- La satisfacción personal es fundamental para el éxito en la labor de ventas. La automotivación del comercial, por Mónica Yáñez Reinaldo, Socia Directora de Psicosoft.
- Resiliencia, por el Dr. Mario Alonso Puig, Especialista en Cirugía General y del Aparato Digestivo. Profesor de Liderazgo, Comunicación y Creatividad.

Nº 222.- Julio-Agosto 2007.

- "Investors in People". Cuando las personas realmente importan, por Javier Mateos, Director de Matchmind.
- ¿Está preparada nuestra organización para hacer frente a los retos de la innovación?, por Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy.
- Desarrollo y formación directiva para garantizar la flexibilidad, por Luis Sánchez Navarrete, Director de Desarrollo y Políticas Corporativas Recursos Humanos BBVA.
- "Ayer tuve un sueño...", por José Medina, Presidente de Ray & Berndtson.
- Factores de éxito en las empresas, por Wolfgang Strasser, Presidente de Dr. Strasser-Team Unternehmensführung G.M.H. y por Julián Mesa Martínez, Socio-Director de Grupo P&A Madrid Consultoría y Formación, S.L.

CORRESPONSABLES (Revista sobre R.S.C.)

Nº 01.- Abril 2007.

- Caja Navarra y sus clientes. El programa 'Tú eliges, tú decides'.

Nº 06.- Junio-Julio-Agosto 2007.

- Entrevista. "Con las actuales prácticas de derroche, faltan dos 'Tierra' para ser sostenibles".

INFO-LINE (EPISE)

Nº 115.- Marzo 2007.

- Carrera profesional. Desarrollo Profesional, por Annabelle Reitman.

Nº 116.- Abril 2007.

- Fundamentos del diseño formativo. Desarrollo de sistemas formativos, por George Piskurich.

Nº 117.- Mayo 2007.

- Formación a través del teatro. Impartición, por Tina Smagala.

Nº 118.- Junio 2007.

- Uso de los sistemas de consultoría. Responsables de formación, por Thomas Reed.

Nº 119.- Julio 2007.

- Desarrollo del liderazgo. Responsables de formación, por Lou Russell.

Nº 120.- Agosto 2007.

- Formación técnica. Impartición, por Janice Dent.

Nº 121.- Septiembre 2007.

- Fundamentos del aprendizaje acelerado. Estrategias Formativas, por Deborah M. Fairbanks.

e-DEUSTO

Nº 57.- Febrero 2007.

- Formar para lograr aptitudes, por Eduardo García Erquiaga, Director de las Escuela de Negocios Cixanova.
- Dossier: Empresas comprometidas con la calidad.

Nº 59.- Abril 2007.

- 'Call Center', una solución eficaz, por Juan Carlos Fouz. Consejo Delegado Deizo System.

Nº 60.- Mayo 2007.

- Claves para mejorar la integración de los nuevos empleados, por Juan Carlos Sánchez Rodríguez, Director Comercial de Zona Centro Serlab, Selección y Formación, S.A. (Grupo Vedior).

Nº 62.- Julio 2007.

- Dossier: Nuevos Tiempos para la Banca Privada.

NUEVA EMPRESA

Nº 504.- Abril 2007.

- La verdadera fuerza del Coaching. Para pasar de buenos líderes a líderes excelentes, por Washington Quality Group.

Nº 506.- Junio 2007.

- Autodiagnóstico de Recursos Humanos, por Andrés Fernández Romero.

Revistas



LA REVISTA DE FINANZAS Y BANCA

Nº 116.- Febrero 2007.

– Retos de futuro del sector financiero, por Esther Ortega, Tatum.

Nº 117.- Marzo 2007.

– Movilidad, elemento clave para el sector financiero, por Esther Ortega, Tatum.

Nº 118.- Abril 2007.

– Más oficinas de bancos y cajas, por Redacción/Tatum consultoría comercial de marketing y de personas.

Nº 119.- Mayo 2007.

– La Expansión en el Sector Financiero, por Eduardo González de Andrés Pesquero, Grente de Tatum.

Nº 120.- Junio 2007.

– Grandes apuestas de las entidades financieras, por Redacción / Tatum consultoría comercial de marketing y de personas.

Nº 121.- Julio-Agosto 2007.

– Respuestas a las preguntas esenciales sobre SEPA, por Juan Fernando Robles.

APRENDE RH

Nº 15.- II Época.

– Entrevista al Sr. José Natal Acaso, Director de RR.HH. de Unicaja.

TRUCOS DEL COMPRADOR. (Técnicas de negociación)

por **Luís Valdivieso Llosá.**
Formación y Control S.A.

GEIS NEWS

Nº 90.- Un número muy especial, por Emilio Gutiérrez.

Nº 91.- La mejora de la calidad en la gestión comercial y en la venta final, por Miguel Barranco.

Nº 92.- Personas, clientes y productos, por Xavier Solé.

Nº 93.- Pigmalión en la Formación y en la Empresa (I), por Montserrat Golvand.

Nº 94.- Pigmalión en la Formación y en la Empresa (II), por Montserrat Golvand.

Nº 95.- ¿Qué es realmente el coaching?, por Rafael Mesa.

Nº 96.- El "Pilar de aplicación" de Basilea (II), por Miquel Barranco.

FORMACIÓN Y CONTROL: PAPELES DE LA VENTA

Nº Extra.- Abril 2007.

– Sistemas de Incentivos para potenciar Equipos Comerciales: 1ª Parte. Bases para plantearlos. Artículo 11, por Formación y Control S.A.

Nº Extra.- Junio 2007.

– Sistemas de Incentivos para potenciar Equipos Comerciales: 2ª Parte. Modos, ventas y contraindicaciones. Artículo 12, por Formación y Control S.A.

REVISTA DE PSICOLOGÍA DE TRABAJOS DE LAS ORGANIZACIONES

Nº 1, Volumen 23.- 2007.

– Número monográfico: Avances Europeos en la Investigación del Desempeño Ocupacional y la Selección de Personal. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Nº 3, Volumen 22.- 2007.

– Número monográfico: Acoso Psicológico en el Trabajo, por Bernardo Moreno-Jiménez y Alfredo Rodríguez-Muñoz. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

GESTIÓN DE PERSONAS. DEUSTO

Nº 48.- Las diferencias entre el diálogo y el debate. Mantenga al día su gestión del conocimiento.

Nº 53.- Un plan para conseguir los objetivos del equipo.

DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL. DEUSTO

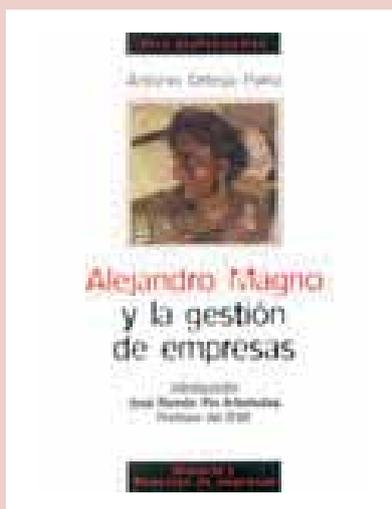
Nº 117.- Comunicación con los superiores jerárquicos: Mejore la relación con su jefe.

Nº 119.- Comunicación escrita: Elaborar documentos impecables.

Nº 120.- Comunicarse de manera persuasiva: Explicar una idea a su jefe.

Publicaciones

Libros



Alejandro Magno y la gestión de empresas

Autor: Antonio Ortega Parra.

Editor: Internacionales Universitarias.

Debo aclarar antes de comenzar que no soy consumidor habitual de lo que se denomina "literatura" empresarial o profesional, salvo alguno de los obligados referentes del sector (y no todos). Y no lo soy porque, en general, me resulta aburrida, y poco original. Pero no es, ni mucho menos, el caso de este libro, quizás porque no pretendiendo contar nada nuevo, y con un excelente trabajo de documentación, nos recuerda mucho de lo esencial ya dicho sobre liderazgo y gestión. Y lo hace de forma tan amena y didáctica que invita a saber más sobre Alejandro.

El libro, sin ser una biografía, expone las principales etapas de la vida de Alejandro y las compara, con apropiadas digresiones, con las decisiones de

las grandes compañías representadas por sus Presidentes Ejecutivos, a los que parece estar destinado.

En línea con lo ya hecho con otros clásicos, a los que se ha buscado similitudes con la gestión empresarial, como "El Arte de la Guerra" de Sun-Tzu o "El Príncipe" de Maquiavelo, Antonio Ortega nos recuerda, discretamente y sin citarlo, que nada nuevo hay bajo el sol (ni el propio Eclesiastés 1:9) aunque lo propongan otros autores, en inglés y en gerundio, siempre como novedad imperiosa.

Del libro me han gustado todos sus apartados, y cada uno de ellos hubiera dado de sí para un solo y nuevo proyecto: como la **madurez** de Alejandro cuando llega al poder con apenas 20 años y mantiene en su equipo, y respeta, a generales de más de 60 años (este libro puede ser muy conveniente no sólo para Presidentes sino también para juniors con aspiraciones); o la excelente preparación, entrenamiento y profesionalidad (**formación permanente**) de las falanges, auténtico elemento diferencial de su ejército frente al de sus adversarios y base de su éxito militar. Sin menospreciar su genio estratégico y su inteligencia.

Especialmente interesante y divertido el apartado "**austeridad vs lujo**" donde se compara ese esfuerzo, disciplina y austeridad de las falanges de Alejandro frente al ejército persa de Darío que, por la definición que de él hace Curcio Rufo, más parece un desfile de la pasarela Cibe-

les que el aguerrido ejército que se supone debía ser, y que por supuesto es arrollado por Alejandro. Y muy apropiado y digno de recordar el símil entre esa situación y la de algunas empresas actuales inmersas en OPAs y fusiones de distinto orden.

Recomiendo, para concluir, la Introducción de JR Pin Arboledas, que complementa perfectamente algunos aspectos del libro, pero creo que como Epílogo resulta mucho más claro y determinante.

PS: Aunque también se desarrollan los puntos débiles y oscuros de Alejandro, y no sólo sus virtudes, en ningún momento se menciona la Contabilidad Creativa, y consultado el Eclesiastés descubro que tampoco dice nada al respecto.

José Antonio Téllez

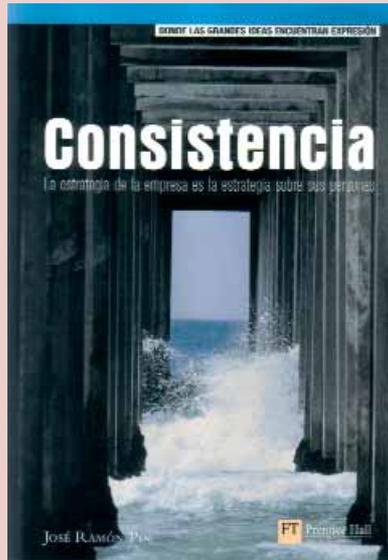
Consistencia – La estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas

Autor: José Ramón Pin, profesor del IESE

Antes de nada destacar como define el concepto Consistencia: "Es la cualidad que hace compatibles unas cosas con otras y, aún más, potencia sus efectos. Un sistema es consistente cuando sus acciones producen un aprendizaje que hará que las siguientes actuaciones sean cada vez más eficaces (al conseguir los objetivos

propuestos con mayor precisión) y eficientes (al conseguir esos objetivos con menor esfuerzo o coste). Podemos definirla también como "coherencia", ser consistente da réditos y nos permite tener credibilidad. Cuando una empresa crece, la consistencia debe capilarizarse a todos los niveles y debe transmitirse a un entorno cada vez más complejo.

Tras una curiosa y divertida historia sobre la muerte de un Director de RR.HH., nos envía un primer mensaje duro sobre como suceden muchas incorporaciones al mundo de las empresas: "ayer era una fiesta (durante el reclutamiento) pero hoy Vd. es de plantilla". Más adelante un mensaje habla de "No se empeñe en corregir sólo las áreas de mejora, refuerce sus fortalezas. Es mucha más rentable".



Respecto a la gestión de las salidas, "la gestión del talento exige su contratación, su formación y desarrollo, su promoción y carrera, también la salida cuando no es necesario, orientado al

sistema up or out (subida o salida). Si dejamos dentro de la organización talento que ya no es necesario, no será rentable y la persona se siente inútil, se desmotiva y se deteriora psicológicamente. La chimenea jerárquica necesita funcionar y tener tiro para dar posibilidades de promoción. Si se obtura pasa como en las chimeneas normales. El humo se acumula, impide ver e intoxica a la base". Enriqueciendo este tema con las manifestaciones de Juan Soto cuando era el máximo responsable de HP España.

Nos hablará de cómo reconocer el ADN de las organizaciones con algún aviso a navegantes " El análisis de las organizaciones no puede quedarse en la estrategia explicitada o en los sistemas formales. Para entender cómo funcionan de verdad hay que conocer

GLOBALMARKET
BUSINESS ADVISERS

GM

Innovación en la Eficacia Comercial

www.globalmarketbusiness.com

su ADN, su identidad corporativa: Valores, Misiones, Estilos, Tecnología, Tamaño, Historia y Cultura. Si hubiera inconsistencia, tarde o temprano se descubriría el engaño. Querer estimular con temas como RSC – Responsabilidad Social Corporativa – a los empleados, cuando en el convencimiento íntimo se piensa que las personas se mueven por el dinero que reciben, es una incoherencia que conduce al cinismo. Lo mismo sucede cuando en los discursos se dice una cosa y en las prácticas se desprende otra, con comportamientos duales, hacia fuera y hacia dentro de la organización”.

Respecto a la Evaluaciones habla de diferentes efectos que influyen en este proceso, en este caso destacaríamos 2 de ellos: “Efecto Inflación, cuando la evaluación de competencias se liga a la obtención de un bono, las evaluaciones se sesgan al alza. El Efecto Elusión, con comentarios elogiosos se dulcifican las críticas hasta hacerlas irrelevantes”.

Nos define de manera clara qué valora cada stakeholders. “ Los Accionistas valoran los resultados económicos y las expectativas de mantenerlos o acrecentarlos. Los Clientes las diferencias entre lo percibido y lo pagado en el momento presente y las expectativas de que se mantendrá o ampliará esta diferencia en el futuro, como base de la fidelización de clientes. Los profesionales valoran el cumplimiento de los contratos formales y de los acuerdos psicológicos: expectativas de salarios, carreras, bienestar psicológico... Los Proveedores, el cumplimiento de los contratos y la expectativa de poder seguir haciendo negocios. La Sociedad valora la aportación de la empresa a su desarrollo y las esperanzas de que lo siga hacien-

do en un balance positivo. Un ejemplo claro de mala gestión de consistencia de expectativas en las políticas de RR.HH. ha sido la de la ex_presidenta de HP, Carly Fiorina”.

Por último, también pone su foco en la Ciencia de la Motivación Humana en el Trabajo, pasando a analizar las diferentes teorías y sus experiencias como profesor con sus estudios basados en el modelo de la teoría de las expectativas y los tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y transcendentales.

En resumen, la Consistencia genera valor y es uno de los activos intangibles más importantes de cualquier compañía. La Consistencia ayuda al éxito empresarial o cómo su falta conduce al fracaso.

Manuel Haro

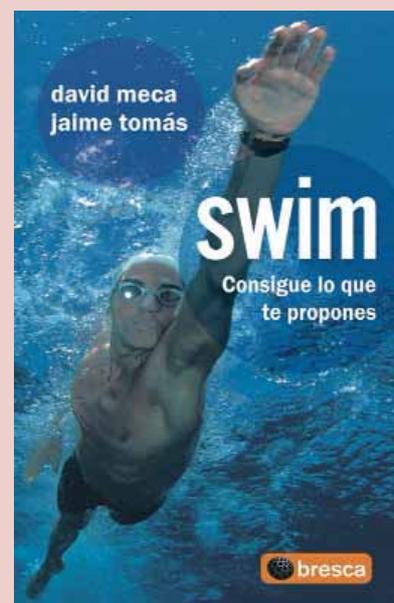
SWIM - CONSIGUE LO QUE TE PROPONES

David Meca y Jaime Tomás
Editorial Bresca, 159 páginas.

Complacido, nos satisface hacer la reseña de este libro, uno de cuyos autores, Jaime Tomás, es persona querida y reconocida en el sector. A David Meca le conocimos precisamente a través de Jaime, quien nos facilitó su intervención en unas memorables Jornadas de Estudio celebrada en Palma de Mallorca. Su intervención resultó inolvidable. Evidentemente esta admiración no resta en absoluto la valoración que tratamos de hacer con la mayor objetividad.

Para empezar decir que la frase con la que comienza el libro define a los autores: “Conozco el precio del éxito:

dedicación, trabajo duro y una infatigable devoción hacia las cosas que quiere que sucedan”, y nos anticipan lo que va a ser el mensaje permanente del libro.



Lo he dicho en otras ocasiones, soy lector de los prólogos. Empiezo siempre su lectura por ellos, porque estoy convencido de que dan pistas de lo que viene a continuación. Y en este caso más. El prólogo de Mario Alonso Puig es un ejemplo. En dos páginas nos introduce en lo que va a ser el libro: “Para mí hay un mensaje que emerge como un delfín de las aguas de SWIM y ese mensaje nos recuerda que no bajemos nunca nuestros sueños a la altura de nuestras capacidades aparentes, sino que dejemos que sean nuestras capacidades las que se eleven a la altura de nuestros sueños.

El libro es un reflejo de la personalidad de los autores que han sabido complementar sus visiones, misiones y objetivos de sus respectivas empresas de manera muy didáctica para el lector, transmi-

tiendo sus experiencias de forma muy directa y con un entusiasmo contagioso.

El libro desprende proximidad, experiencia, bien hacer, eficacia, servicio y hacer fáciles las cosas más difíciles para que el lector se anime a realizarlas. Y te dice cómo hacerlas, especialmente aplicando el sentido común.

Destaco temas tales como la importancia de la planificación, y la del cliente. "El ritmo de la producción lo marca el cliente, no las máquinas". Considero muy acertadas las condiciones que dice deben reunir los que trabajan en las empresas (pagina 48). Es también un acierto vincular la responsabilidad con la

excelencia (páginas 58 y 59). En Gestión del Talento nos habla de unos porcentajes impresionantes que cuestan creerlos pero ahí están (página 62). Estimulante es el apartado "La oportunidad está en la adversidad" donde Jaime glosa el momento en que David es injustamente acusado de dopaje (página 68). Encuentra una forma de motivar muy digna de tener en cuenta: la que Jaime llama "gestión por detalles (pagina 87). Nos sugiere una forma de hacer la evaluación del desempeño: la de aquel Director Territorial que enviaba cada año a los cuarenta directores que dependía de él, unas evaluaciones en blanco y anónimas para que le valoraran libremente y las remitieran al director general. Subrayo de manera especial y le

agradezco la publicación que me he permitido reproducir en nuestra web, de las 20 medidas para la creatividad (página 106).

No tengo espacio para más, pero sí el suficiente para decir con los autores que el libro tiene un triple objetivo: entretener, formar y reflexionar (de hacer nuestro propio DAFO, de mirarnos al espejo y hacernos las preguntas que nos sugiere en la página 132).

Amigo lector, te recomiendo su lectura, y termino con las palabras de los autores: "Si buscas el éxito lo alcanzarás con el AMOR (así lo ponen ellos, con mayúsculas) a lo que haces y a los demás".

Paco Segrelles



FORMACIÓN Y CONTROL, S.A.

ESPECIALISTAS EN FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA ENTIDADES FINANCIERAS

FORMACIÓN EN SEGUROS
¿Cómo cumplir con la formación obligatoria e incrementar ventas?

DIRECTORES DE ZONA
¿Cómo utilizarlos para dinamizar la Red Comercial?

Vea estos enfoques y otras soluciones prácticas en [nuestra web](http://nuestra.web)

www.formacionycontrol.com

Nueva dirección | C/ Montevideo 21 - 41013 SEVILLA

Nuevos Teléfonos: Formación | 954 700 011-Selección | 954 700 013
Fax | 954 700 015 -Correo-e: entrada@formacionycontrol.com

DIRECTIVA MIFID

¿QUÉ LE QUEDA POR HACER?

¿Se ha preguntado cómo afectará la nueva directiva al ejercicio diario de los profesionales de su entidad?

¿Cómo comunicará el “espíritu MIFID”?

SOLUCIONES BASADAS EN NUESTRA EXPERIENCIA:

- ➔ **Sensibilizar en función del perfil**
- ➔ **Formar al equipo de asesores financieros: más de 10.000 profesionales certificados en programas de asesoramiento financiero**

Asesores bien informados, clientes bien protegidos

www.epise.com